



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ A NÁVRH ZMĚN
VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**

THE REMUNERATION SYSTEM OF EMPLOYEES AND PROPOSAL OF CHANGES IN THE SELECTED
COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Sabina Eliášová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Sabina Eliášová**
Studijní program: Ekonomika podniku
Studijní obor: bez specializace
Vedoucí práce: **Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Systém odměňování zaměstnanců a návrh změn ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použitých zdrojů
Seznam příloh

Cíle, kterých má být dosaženo:

Vymezit problém, jasně stanovit cíle práce a metody zpracování. Zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná teoretická východiska pro řešení problematiky. Zanalyzovat současný stav systému odměňování zaměstnanců ve společnosti a vliv vnitřních a vnějších faktorů na daný systém. Shrnout výsledky analýzy a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vhodné změny systému odměňování zaměstnanců.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a E. HÜTTLOVÁ. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. 126 s. ISBN 80-7079-988-9.

KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 4. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na systém odměňování zaměstnanců a návrh změn ve vybrané společnosti. Rozděluje se na tři části. První částí jsou teoretická východiska vycházející z odborných publikací, které se zabývají zásadním tématem odměňování zaměstnanců. Na ni navazuje část druhá, která pojednává o analýze současného systému odměňování a o působnosti vnitřních a vnějších faktorů na společnost. Poslední část práce se zaměřuje na návrhy na opravu tohoto systému.

Klíčová slova

mzda, zaměstnanci, odměňování zaměstnanců, zaměstnavatel, zaměstnanecké benefity, pracovní pozice

Abstract

The bachelor thesis is focused on the system of remuneration for employees and the proposal of amendments in the selected company. It is divided into three parts. The first part is focused on the theoretical foundations based on professional publications that deal with the fundamental topics which are oriented on employee remuneration. It is followed by the second part, which deals with the analysis of the current remuneration system and the impact of internal and external factors on the company. The last part of the work focuses on improvements to this system.

Key words

wage, employees, employee remuneration, employer, employee benefits, job title

Bibliografická citace

ELIÁŠOVÁ, Sabina. *Systém odměňování zaměstnanců a návrh změn ve vybrané společnosti* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-10]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/134837>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Markéta Kruntorádová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 10. května 2021

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí bakalářské práce Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D. za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat společnosti ABC s.r.o., která mi poskytovala potřebné informace pro tvorbu této práce.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	14
1.1 Odměňování zaměstnanců.....	14
1.2 Systém odměňování.....	14
1.3 Celková odměna.....	16
1.3.1 Transakční odměny.....	17
1.3.2 Relační odměny.....	19
1.4 Mzdové formy.....	21
1.4.1 Základní mzdové formy.....	21
1.4.2 Dodatkové mzdové formy.....	21
1.5 Zásluhové odměňování.....	22
1.6 Faktory ovlivňující odměňování.....	23
1.6.1 Vnitřní faktory.....	23
1.6.2 Vnější faktory.....	24
1.7 Vztah odměňování k jiným personálním činnostem.....	25
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	28
2.1 Základní charakteristika společnosti.....	28
2.2 Poskytované služby.....	29
2.3 Pracovní pozice ve společnosti.....	29
2.3.1 Obsazení jednotlivých pracovních pozic.....	30
2.3.2 Popis činností jednotlivých pracovních pozic.....	31
2.4 Analýza systému odměňování.....	33
2.4.1 Peněžní odměny.....	33

2.4.2	Zaměstnanecké výhody.....	36
2.4.3	Vzdělávání a rozvoj	37
2.4.4	Zkušenosti či zážitky z práce	37
2.4.5	Analýza spokojenosti vedení se systémem odměňování	40
2.4.6	Náklady na systém odměňování	40
2.4.7	Shrnutí analýzy systému odměňování	41
2.5	Působení vnitřních faktorů	42
2.5.1	Podnikání organizace	42
2.5.2	Podniková strategie	43
2.5.3	Podniková kultura	43
2.5.4	Technika a technologie	44
2.5.5	Lidé	45
2.5.6	Hledisko pracovníků	47
2.5.7	Ekonomické výsledky společnosti.....	48
2.5.8	Shrnutí působení vnitřních faktorů	50
2.6	Působení vnějších faktorů	52
2.6.1	Globalizace	52
2.6.2	Skutečnosti související se členstvím EU	54
2.6.3	Trendy v populačním vývoji.....	55
2.6.4	Trendy v zaměstnávání lidí.....	58
2.6.5	Tržní mzdové sazby	60
2.6.6	Situace na trhu práce	64
2.6.7	Scéna ústřední vlády	67
2.6.8	Úroveň zdanění, míra inflace a vývoj kurzu měn	70
2.6.9	Shrnutí působení vnějších faktorů	73
2.7	Shrnutí analýzy současného stavu.....	75

2.8	Vyvození klíčových závěrů plynoucích z analýzy současného stavu	80
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	82
3.1	Navržené změny v systému odměňování společnosti.....	82
3.1.1	Úprava peněžních odměn.....	82
3.1.2	Zaměstnanecké výhody.....	84
3.1.3	Úprava nabídky práce na pozici řidiče nákladních automobilů.....	85
3.2	Reálně vynaložené náklady navrhovaných změn	87
3.2.1	Náklady navržených změn.....	87
3.2.2	Předpokládaný dopad na výsledek hospodaření	88
3.2.3	Předpokládané náklady na systém odměňování za celý rok 2021	89
3.3	Harmonogram zavádění návrhů ve společnosti	90
	ZÁVĚR	94
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	95
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	104
	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	105
	SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	107
	SEZNAM PŘÍLOH.....	108

ÚVOD

Tématem bakalářské práce je systém odměňování zaměstnanců a návrh změn ve vybrané společnosti. Procesem odměňování se zabírají dva sektory, kterými jsou veřejný a soukromý. Především v soukromém sektoru jsou organizace nuceny obstát v konkurenčním boji, aby vydržely na trhu co nejdéle a dosahovaly stálého podnikatelského úspěchu. K těmto krokům dojdou převážně přes vhodné stanovení důležitých kritérií v organizaci. Jedním z nich může být například vyhledávání žádoucích zaměstnanců, dalším zaměstnance si ve společnosti udržet. V první řadě je možné uspokojit způsob odměňování, který ale musí být přijatelný i pro organizaci samotnou.

Společnost, o které se v této bakalářské práci pojednává, spadá do soukromého sektoru, tudíž jejím úkolem je stále regulování odměn pro dlouhodobé udržení zaměstnanců a zároveň neustálé vytváření zisku.

Velké množství organizací se potýká s nějakým problémem, který jim ubírá na dokonalém postavení mezi konkurenčními společnostmi na trhu. Společnost, která je řešena v této práci, se taktéž problému nevyhnula. Pohybuje se v oblasti vnitrostátní a mezistátní spedice a transportu. Už delší dobu hledá vhodné uchazeče na pozici řidiče kamionu. Pro upřesnění se jedná především o řidiče tuzemské dopravy.

Tento problém mohl nastat buď jistým nedostatkem uvnitř organizace, ale také mohl být způsoben vnějšími vlivy. Důležitými kroky, které bude nutné provést, jsou zanalyzovat stav daného problému a najít příčiny, proč se do ní přihlašuje malý počet vhodných uchazečů.

Bakalářská práce bude zaměřena nejen na způsob zdokonalení nabídky postu řidiče, ale i na dlouhodobě pracující personál ve společnosti. Budou zkoumány jejich nynější mzdy, zaměstnanecké výhody, pracovní prostředí, možnosti vzdělávat se a další.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout přijatelné změny v systému odměňování pro současné zaměstnance i společnost samotnou. Změněný systém odměn by měl vést ke stabilizaci zaměstnanců ve společnosti, k vylepšení nabídky volných pracovních míst, aby došlo k jejich obsazení novými zaměstnanci, a k nastavení přívětivějších odměn vedoucích ke spokojenosti stálých pracovníků.

K naplnění hlavního cíle je potřeba se nejdříve zaměřit na cíle dílčí. Jimi jsou teoretické poznatky vycházející z vědeckých děl, které jsou znázorněny v první části této práce. Dalším dílčím cílem je analýza fungování odměňování ve společnosti, která je řešena v části druhé. Třetím dílčím cílem je vliv vnitřních a vnějších faktorů, který je vyličen v obou zmiňovaných částech.

První částí, kterou se bakalářská práce zabývá, jsou teoretická východiska práce. Kapitola je zpracována pomocí faktografické rešerše, která vychází z odborných publikací od různých autorů zabývajících se tématem řízení lidských zdrojů neboli personální prací, pod které spadá zmiňované odměňování zaměstnanců, které v této bakalářské práci představuje nejzásadnější roli. V teoretické části jsou vypsány základní a nejdůležitější poznatky o tomto tématu.

Druhou částí je analýza současného stavu ve vybrané společnosti, která má návaznost na teoretická východiska. Budou zde vypsány základní charakteristiky společnosti, také to, jak si vedla v podnikání v minulých letech, jak se jí daří nyní a jak na ni působí vnitřní a vnější faktory. Nebude opomenuto ani dotazování se současných zaměstnanců na odměňování, pracovní prostředí a celkovou spokojenost v organizaci, které bude následně zaznamenáno. Na základě analýzy budou vyvozeny klíčové závěry o současném stavu odměňování a vlivu vnitřních a vnějších faktorů.

Třetí část obsahuje návrhy na opravu systému odměňování ve společnosti, které by měly vést k odstranění nedostatků problému. Dále tato část obsahuje vyčíslení nákladů změněného systému odměňování a harmonogram zaváděných návrhů.

Analýza

Analýza je proces, který představuje rozpad složitějšího celku či skutečností na jednotlivé části, které jsou oproti celku jednodušeji pochopitelné. Cílem celé analýzy je identifikovat podstatu znaků a vlastností zkoumaného celku. (1)

Syntéza

Syntéza je myšlenkový proces, který představuje spojení jednotlivých částí v celek. Cílem celé syntézy je postupovat od známých jevů k nepoznaným novým celkům. Syntéza je tedy opakem analýzy. (1)

Dedukce

Dedukce je myšlenkový postup, který na základě obecných pravidel či předpokladů vyvozuje jednotlivé a praktické závěry. (1)

Faktografická rešerše

Faktografická rešerše je proces, který znamená vyhledávání jednotlivých informací či faktů z odborných dokumentů. (2)

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato kapitola vychází z odborných publikací, které se zabývají řízením lidských zdrojů, pod které spadá odměňování zaměstnanců. Kapitola je především popsána podle modelu celkového odměny, ve které se především řeší odměny peněžní a nepeněžní. Jsou zde vypsány veškeré formy odměňování, které se ve většině společnostech používají. Také faktory ovlivňující odměňování, jimiž jsou vnitřní a vnější, mají pro společnosti velký význam.

1.1 Odměňování zaměstnanců

Do řízení odměňování spadají takové cíle, které tvoří slušný, spravedlivý a motivující systém odměňování. Při tvorbě tohoto systému by se mělo dbát na to, aby byl přívětivý pro organizaci a aby uspokojoval všechny její nezbytnosti a potřeby zaměstnanců. Mohou se však vyskytovat i nepřívětivé možnosti, které tuto ideální tvorbu mohou brzdit. Mezi ně se řadí slabší ekonomické schopnosti společnosti, které jí brání zvýšit mzdu, ale také se sem mohou zařadit vysoké požadavky zaměstnanců, tvorba nepříliš vhodné zaměstnanecké motivace a boj s konkurenčními společnostmi, který může být založen na předhánění se ve velikosti odměn. (3) (4) (5)

Při uspokojování potřeb zaměstnanců se nejedná pouze o odměňování peněžní, které se na první pohled zdá jako stěžejní. Mohou zde být zahrnuty všechny možné nepeněžní odměny, mezi které se řadí například některé zaměstnanecké výhody, pochvaly, povýšení, ale také redesign kanceláře, pocit užitečnosti a důležitosti a další odměny, které přinášejí zaměstnancům potěšení. (4) (6)

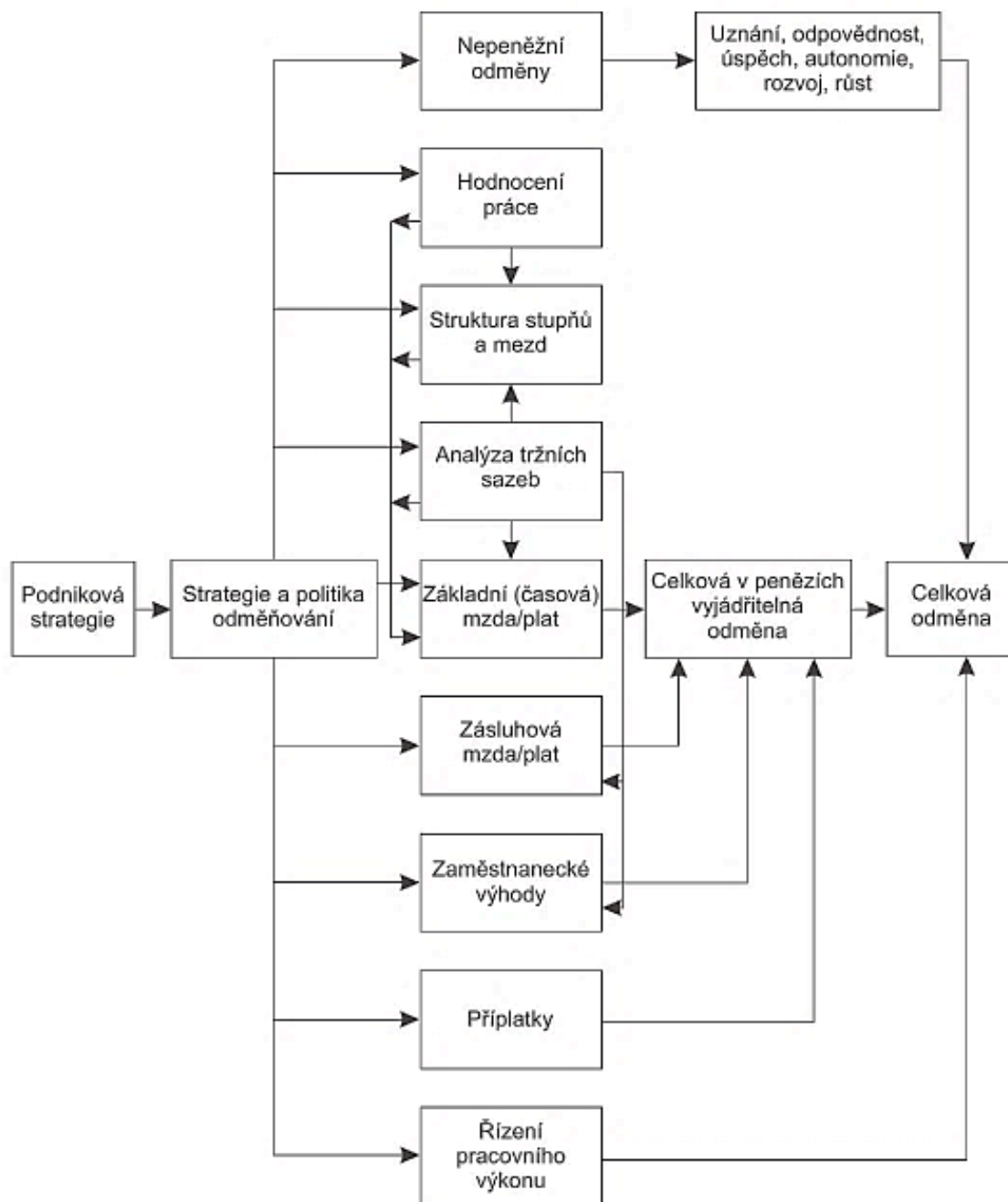
1.2 Systém odměňování

Podle Josefa Koubka, autora knih zabývajících se personálními činnostmi, by mělo vedení společnosti sestavit systém odměňování podle těchto uvážení:

„Zaměstnavatel má poměrně širokou škálu možností, jak odměňovat pracovníky a do značné míry záleží na něm, které z těchto možností odměňování využije, jaká bude struktura celkové odměny podle jednotlivých forem odměn, v jakém vzájemném poměru

budou v celkové odměně jednotlivé formy odměňování, jaká pravidla, jaké nástroje a jaké postupy budou použity při odměňování jednotlivých pracovníků.“ (4, s. 157)

Michael Armstrong v jednom svém díle uspořádal prvky systému odměňování do následujícího schématu:



Obrázek 1: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy
Zdroj: (3, s. 24)

Pro popis strategie odměňování a tvorbu úplného systému odměňování byly sestaveny tyto cíle:

- získávání kvalitních zaměstnanců s vhodnou kvalifikací,
- udržování těchto kvalitních zaměstnanců,
- odměňování za určitý výkon,
- odměňování za vytvořenou hodnotu,
- zajišťování síly organizace oproti konkurenčním společnostem na trhu práce,
- správné uvažování a hospodaření s náklady a časem ve společnosti,
- motivování zaměstnanců k podávání pracovních výkonů,
- dodržování norem popsaných zákonem a tolerování požadavků zákazníků,
- zajišťování principu rovnoprávnosti,
- rozvíjení schopností zaměstnanců vzděláváním ve svém oboru,
- posilování etiky zaměstnanců,
- zaručení rovnováhy mezi peněžní odměnou a hodnotou práce. (3) (4) (5)

Tyto cíle je náročné realizovat dohromady, tudíž je pro zaměstnavatele úkolem, aby si vybral ty, které bude schopen realizovat. (7)

Dále by měl každý zaměstnavatel dodržovat spravedlivé odměňování uvnitř společnosti, ale také mzdovou diferenciaci. Nové i stálé zaměstnance zajímá, zda je jejich odměna relevantní ve mzdovém ohodnocení společnosti. Mzdová diferenciaci by měla tedy vykazovat dostatečné rozdíly mezi mzdami různých pracovních pozic a stejné pozice by měly dosahovat jednotné mzdy. (8)

1.3 Celková odměna

Autoři knih, kteří se zajímají o téma řízení lidských zdrojů, definují celkovou odměnu takto:

„Podle definice Manuse a Grahama (2003) „celková odměna obsahuje všechny typy odměn – nepřímých i přímých, vnitřních i vnějších.““ (9, s. 520)

„Pro O’Neala (1998) je strategie celkového odměňování rozhodující pro zvládání problémů souvisejících se získáváním a stabilizací pracovníků a zároveň poskytuje nástroj na ovlivňování chování.“ (9, s. 521)

Model celkové odměny

Transakční odměny	Základní mzda / plat	Celková hmotná odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní / vnitřní odměny	
	Zkušenosti / zážitky z práce		

Obrázek 2: Složky celkové odměny

Zdroj: (9, s. 521)

Transakční odměny jsou vyjadřovány v peněžní i nepeněžní podobě, které mají především hmotné vyjádření. Pod tyto odměny spadají základní mzda či plat, zásluhová odměna a zaměstnanecké výhody. Transakční odměny jsou považovány také za primární lákadlo uchazečů o zaměstnání a jsou vhodné k udržení si stálých zaměstnanců. Protipólem transakčních odměn jsou odměny relační neboli vztahové, které zahrnují kvadranty typu vzdělávání a rozvoj a zkušenosti či zážitky z práce. Tyto kvadranty zajišťují značnou výhodu pro společnost, neboť zvedají hodnotu transakčních odměn. (9)

1.3.1 Transakční odměny

V následujících podkapitolách jsou transakční odměny rozděleny na peněžní odměnu a zaměstnanecké výhody. Peněžní odměna zahrnuje odměnu základní a zásluhovou.

1.3.1.1 Peněžní odměna

Peněžní odměny mohou být pevné či pohyblivé. Mezi pevné se řadí ty, které jsou dané společností předem, v tomto případě se jedná o mzdy či platy. K pevným složkám se mohou přiřazovat složky pohyblivé, které zaměstnanci dostávají zásluhou za dobře odvedenou práci. Mohou se sem zařadit prémie, odměny, příplatky atd., přičemž jejich výše se může každým měsícem měnit. (5) (10)

Základní mzda je považována za pevnou mzdu, kterou zaměstnanci dostávají za odvedenou práci na konkrétní pozici. Její změny se promítají působením vnitřních

a vnějších faktorů nebo samotných dovedností pracovníka. Tato mzda se člení na mzdové formy, které jsou popsány v kapitole 1.4 níže. (3)

Základní plat je považován za peněžitě plnění, které pracovníci dostávají za odvedenou práci stejně jako u základní mzdy, ale liší se tím, že jeho tarify jsou stanovené dle zákoníku práce. Zaměstnavatelem tedy není soukromý sektor, ale veřejný. Základní plat je členěn na některé platové formy podobně jako je tomu u základní mzdy. (3) (5)

Odměny z dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr jsou další formy peněžitě plnění, organizace je mohou poskytovat v podobě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti. (5)

Zásluhová odměna se většinou pojí se základní mzdou. V tomto případě jsou pracovníci odměňováni za výkon v práci, schopnosti, přínosy, dovednosti a za délku zaměstnání. O těchto typech zásluhových odměn dále pojednává kapitola 1.5 níže. (3)

1.3.1.2 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody nesou ve velké míře nepeněžní charakter, nejsou závislé na výkonu zaměstnance a dělí se na individuální či společné. Může se stát, že budou pracovníkům poskytovány takové výhody, o které nebudou jevit zájem. Je tedy přínosné, aby zaměstnavatel zjistil, které by chtěli využívat, a podle těchto zjištění by pro ně vybral ty nejvhodnější. Zaměstnavatelé berou v potaz také to, že některé zaměstnanecké výhody podléhají dani a že existují i zákonem stanovené, kterými jsou například dovolená, mateřská dovolená a další. (3) (4) (6) (7)

Pro lepší přehled se mohou zaměstnanecké výhody rozčlenit do čtyř skupin, přičemž u každé se nachází výčet jejich nejběžnějších příkladů:

1) výhody sociální povahy:

- hrazené penzijní připojištění,
- životní pojištění,
- půjčky,
- nemocenské dávky,

2) výhody pro volný čas:

- kulturní akce firemní či soukromé,

- sportovní akce firemní či soukromé,
- částka poskytnutá na firemní zájezdy či soukromou dovolenou,

3) výhody ohledně pracovního prostředí:

- zlevněné stravování,
- sleva poskytnutá na firemní produkty,
- úhrada vzdělávacích kurzů,
- pracovní oděv,
- pevné místo na firemním parkovišti,
- úhrada dopravy do zaměstnání,
- redesign pracovního místa,

4) výhody dle firemní pozice:

- firemní vůz,
- firemní mobilní telefon,
- náklady na reprezentaci společnosti. (3) (4) (6) (7) (8)

1.3.2 Relační odměny

Do relačních odměn se zahrnují všechny nehmotné odměny, které zaměstnance uspokojují duševně. Pokud pracovní pozice dodává jedinci nějakou perspektivu, práce se pro něho stává zajímavější, díky tomu má možnost rozvíjet vlastní osobnost a schopnosti, a nakonec může dosáhnout zlepšení v kariéře. Člověk nemusí být motivován jen sám sebou, může k tomu přispět i zaměstnavatel či jiní zaměstnanci. (3) (5) (6) (9)

1.3.2.1 Vzdělávání a rozvoj

Učení se na pracovišti znamená, že se zaměstnanec může vzdělávat na svém pracovním místě. Snaží se rozvíjet své dovednosti a je postaven každodenním problémům a výzvám, které jsou nedílnou součástí vykonávání práce. (3)

Vzdělávání nabízí zaměstnavatel svým podřízeným proto, aby se mohli nadále rozvíjet ve svém oboru a nabýt vědomosti o veškerých novinkách, které se v jejich oborech vyskytly. (3)

Řízení pracovního výkonu znamená, že zaměstnavatel či jiný pověřený pracovník zkoumá a hodnotí pracovní výkon zaměstnanců. Toto hodnocení pomáhá k sebemotivaci zaměstnance, díky učení dosahuje osobního rozvoje. (3)

K **rozvoji kariéry** pomáhají zkušenosti z pracovního místa a neustálé vzdělávání se v oboru. (3)

1.3.2.2 Zkušenosti či zážitky z práce

Do **základních hodnot organizace** jsou zahrnovány především úroveň spokojenosti zaměstnanců, jejich motivace, oddanost a celkový výkon společnosti. (3)

Styl a kvalita vedení závisí na zaměstnavateli nebo vedoucím zaměstnanci. Důležité je neustále udržovat kladné vztahy zaměstnanců na vedoucí pozici s jejich podřízenými. Uznání a pochvala pracovníka může zkvalitnit i výkon společnosti. (3)

Právo pracovníků vyjádřit se znamená, že má zaměstnanec možnost vyjadřovat své názory v důležitých situacích ve společnosti. Jejich názory budou brány v potaz a budou projednávány v následném jednání. (3)

Uznání zaměstnance může mít několik odlišných forem, záleží především na okolnostech. Některé z těchto forem jsou pochvala, povýšení, zahrnutí do důležitých projektů společnosti, diplom, ovace, bonusová dovolená a další. (3)

Úspěch je velmi spjatý s uznáním a oceněním. Pracovníci, kteří chtějí dosáhnout úspěchu, mají tendenci vykonávat práci mnohem aktivněji než ti, kteří se rozhodnou pracovat pouze pro stálou peněžní odměnu. (3)

Vytváření pracovních míst potřebuje dát do souladu dvě činnosti, kterými jsou vyhovění potřebám organizace a odměňování zaměstnanců uspokojivou formou. (3)

Kvalita pracovního života se z velké části odráží na pracovním prostředí. Aby pracovníci mohli své znalosti a dovednosti co nejlépe zúročit, potřebují mít okolo sebe kvalitní a přívětivé prostředí. (3)

Pojem **rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem** znamená, že společnosti projevují zájem o volný čas zaměstnanců. Také jsou si vědomy, že pracovníci v prostředí mimo práci nabudou energie a předpokládají, že ji poté využijí pro plnění dalších pracovních úkolů. (3)

1.4 Mzdové formy

„Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce pracovníka.“ (6, s. 307) Tyto mzdové formy se člení na základní a dodatkové. Níže jsou znázorněny ty, které se řadí v organizacích mezi nejvíce používané. Dodatkové mzdové formy jsou zaměstnancům poskytovány především tehdy, když splní svou práci lépe než předchozí měsíce. (6)

1.4.1 Základní mzdové formy

Časovou mzdu aplikuje nejvíce společností, protože její výhodou je, že ji lze použít u libovolného typu zaměstnání. Pokud se tedy zaměstnavateli hůře určuje množství a kvalita práce, je možné časovou formu mzdového odměňování využít. Pracovník ji dostává za odvedenou práci, kterou provede v určitém čase. Společnosti využívají mzdu hodinovou, týdenní či měsíční. V časové formě se udává i plat. (4) (5) (6) (7)

Úkolová mzda se používá zejména u dělnických tříd, u kterých je hodnocen výkon odvedený na pracovišti. Pracovní postupy a jejich hladký průběh i bezpečnost práce musí být předem zajištěny. (6) (8)

Podílová neboli provizní mzda je odměna, která se používá ve službách či obchodních činnostech. Její závislost je buď úplná či částečná na prodaném množství, které se určuje procentuálně. (5) (6)

Směšnou mzdou se rozumí sloučení mzdy časové a mzdy úkolové či podílové (provizní). (5)

1.4.2 Dodatkové mzdové formy

Osobní ohodnocení neboli osobní příplatek bývá vyjadřováno slovně, je v něm vyzdvížena kvalita a množství provedené práce za delší časový úsek. Tato odměna bývá určena procentem ze základní mzdy. (6) (7)

Prémie je doplňkem k časové či úkolové mzdě a dělí se na dva typy. Prvním typem je jednorázová premie, která je vyplácena za mimořádný výkon. Druhým je pravidelná premie, která je poskytována opakovaně za dlouhodobé dosahování hodnotných výsledků. (7)

Příplatky jsou vypláceny za pracovní činnost, která je prováděna za mimořádných podmínek. Dělí se na povinné, o kterých je rozhodnuto zákonem v zákoníku práce a nepovinné, o kterých si společnosti rozhodují dle svého uvážení. Mezi povinné se řadí především práce přesčas, práce ve svátek, noční práce, práce v sobotu a neděli a práce ve ztíženém pracovním prostředí. Nepovinnými mohou být např. příplatky na pracovní oblečení, přepravu do zaměstnání či ubytování. (5) (6)

Odměny se rozdávají za dosažení dobrých výsledků ve společnosti a bývají spíše jednorázové. Do této kategorie lze zařadit odměnu za úsporu času, která je vhodná pro manuálně pracující zaměstnance. Tuto odměnu dostávají za splnění určitého pracovního úkolu za kratší časový interval, než je předepsáno normou. Další odměnou může být účast na výsledku hospodaření, která se nejčastěji jeví jako podíl na zisku. Je to určitý procentuální podíl, který se rozděluje mezi zaměstnance. (5) (6)

Do **ostatních výplat** jsou zahrnuty dodatečné odměny poskytované zaměstnancům. Mezi ně se mohou řadit 13. či 14. mzda, příspěvek na dovolenou či Vánoce, odměna k životnímu či pracovnímu výročí, příspěvek k nalákání nových uchazečů o zaměstnání nebo odstupné, což je obnos pro odcházející zaměstnance. (6) (7)

1.5 Zásluhové odměňování

Autor Michael Armstrong tvrdí: „*Nejzávažnějším argumentem pro zásluhové odměňování je to, že ti, kteří přinášejí více, by měli být i lépe placeni. Je správné a vhodné oceňovat úspěšnost pomocí peněžních, a tedy hmatatelných odměn.*“ (3, s. 288)

Odměna podle výkonu je poskytována za splnění určitých úkolů v zaměstnání, které přinášejí výsledky. Měla by být přesná a spravedlivá, jinak by nemusela zaměstnance nadále motivovat. Její nevýhodou je, že se převážně soustředí na výkon, ale na kvalitu práce se už zapomíná. (3) (4)

Odměna podle schopností závisí na úrovni schopností, které zaměstnanci využívají ve svém pracovním postavení. Pracovníci mají možnost své schopnosti rozvíjet nadále a poté je zúročit na své pozici. Je vhodná tehdy, když není možné zcela či zčásti měřit výkon. U tohoto typu odměny existuje problém, který postihuje zaměstnavatele, těžko se jim totiž odhaduje úroveň schopností současných zaměstnanců. (3)

Odměna podle přínosu je kombinací odměny podle výkonu a schopností. Je tedy závislá na dosažení očekávaných výsledků a na tom, co zaměstnanec do pracovní činnosti vkládá, tedy své dosavadní schopnosti. Zásluhou této odměny je organizace schopna získat a udržet si zaměstnance, o které nechce kvůli jejich výkonnosti přijít. I u této odměny může mít zaměstnavatel potíže ji správně posoudit a pracovníky odměňovat. (3) (6)

Odměna podle dovedností neboli znalostí je odměna, která je poskytována pouze za to, pokud zaměstnanec disponuje schopností efektivního plnění úkolů, které spadají do odlišných prací či pracovních pozic. „*Dovednost může být definována široce jako získaná, naučená schopnost, která se během času prostřednictvím praxe zlepšuje.*“ (3, s. 301) Tento typ odměny se velmi podobá odměně podle schopností, jelikož se oceňují pracovníci i jejich práce. (3) (6)

Odměna podle délky zaměstnání je odměna, kterou zaměstnanec dostává za určitou dobu strávenou v zaměstnání. Lze upřesnit, že se jedná o nepřetržité zaměstnání na určité pracovní pozici během několika let. Aby nedocházelo k nějakým nesrovnalostem, co se týče věku či pohlaví, je stanoveno pravidlo odměňovat touto formou odměny maximálně pět let. (3)

1.6 Faktory ovlivňující odměňování

Prostředí společnosti musí zohledňovat faktory, které na něj mají nějaký vliv. Prvními z nich jsou faktory vnitřní, které jsou vytvářeny a ovlivňovány organizací. Druhými jsou vnější faktory, které naopak na organizaci působí z vnějšího nejen konkurenčního prostředí. (3)

1.6.1 Vnitřní faktory

Podnikání organizace zahrnuje, v jakém oboru organizace podniká. Je rozdíl, jestli je předmětem podnikání výroba či služby, jelikož se následně volí odlišná strategie odměňování. (3)

Když se **podniková strategie** spojí se strategií odměňování, dochází k naplňování vize společnosti. Tímto způsobem dochází přibližování organizace ke splnění podnikového plánu. (3)

Podniková kultura je vnitřní faktor, který má přímý vliv na pracovníky, zákazníky a další zainteresované strany. Dle ní bude především u pracovníků ovlivněno jejich chování a jednání. Zahrnují se sem hodnoty důležité pro společnost, kterými jsou například péče o zainteresované strany, cenění si jich, udržování rovnoprávnosti všech zaměstnanců a jejich začlenění do rozhodovacích činností nebo inovace a kvalita pracovního prostředí. (3)

Technika a technologie mohou rapidně změnit systém v celé organizaci. Pokud společnost používá stroje a přístroje, je potřeba, aby si najala takové zaměstnance, kteří budou schopni je ovládat. Je tedy nutností disponovat vhodnými znalostmi a zkušenostmi. (3)

U vnitřního faktoru nazývaným **lidé** se zjišťuje, jaké zaměstnance společnosti mají. Aby společnosti obstály v konkurenčním prostředí, snaží se hledat nejvhodnější zaměstnance pro jejich podnikatelskou činnost a udržet si je. Pracovníci by měli být neustále motivováni a také by měli dostávat prostor pro sebevzdělávání ve svém oboru. (3)

Hledisko pracovníků zdůrazňuje, že by se zaměstnavatelé měli starat o potřeby svých zaměstnanců, začlenit je do různých procesů jako je například odměňování a zohlednit jejich názory na organizaci. Avšak nesmí se ani opomenout na potřeby a názory jiných zainteresovaných stran, kterými jsou vlastníci, orgány místní a regionální správy a další. (3)

V menších organizacích se zaobírají především těmito vnitřními faktory:

- ekonomickými výsledky společnosti,
- rozdíly ve složitosti, odpovědnosti a namáhavosti nejen ve vykonávané pracovní činnosti, ale i v pracovních podmínkách. (11)

1.6.2 Vnější faktory

Globalizace je vnější faktor, který vyžaduje komunikaci a integraci s celým světem. Tuzemské společnosti by měly zajišťovat prodej svých výrobků či nabídku služeb na mezinárodním trhu. (3)

U **skutečností souvisejících se členstvím EU** je potřeba, aby byla dodržována legislativa, byl povolen pohyb zboží a pracovních sil na území států Evropské unie. (4)

Trendy v populačním vývoji se mění z pohledu podnikání vcelku rychle. Do těchto trendů se řadí především demografické změny. Rodí se méně dětí a lidé umírají o dost déle. Na všechny tyto změny musejí organizace reagovat a přizpůsobit se jim. (3)

Trendy v zaměstnávání lidí znamenají, že společnosti potřebují vzdělané zaměstnance, kteří mají dostatečné zkušenosti ve svém oboru. Zvyšuje se také poptávka po manažerech a specialistech. (3)

Na **tržních mzdových sazbách** jsou společnosti závislé, jelikož podle nich musejí provést korekci mzdového ohodnocení zaměstnanců, aby uspěly na konkurenčním trhu. Všechny organizace nemusí být ovlivňovány pouze trhem, ale i dohodami státu s odborovými organizacemi. (3)

Situace na trhu práce by měla být organizací kontrolována, jelikož udává, jaká je aktuální zaměstnanost ve státě, regionu či místě společnosti. (4)

Scéna ústřední vlády je ekonomická a sociální politika, která disponuje určitými směnicemi. Ve směnicích jsou udávány délky pracovního týdne, pracovní podmínky, struktury stupňů odměňování, stupnice napomáhající stabilizaci zaměstnanců a další. (3)

(4)

Dále by měly organizace sledovat úroveň konkurenčních společností v odvětví a okolí, **úroveň zdanění a míru inflace**. (4)

Malé organizace se zabírají především vnějšími faktory, kterými jsou:

- situace na trhu práce v daném regionu a daném odvětví,
- stupně a různorodost mezd na lokálním trhu práce,
- aktuální minimální mzda, mzdové tarify a příplatky stanovené zákonem. (11)

1.7 Vztah odměňování k jiným personálním činnostem

„Odměňování pracovníků má významné vazby s ostatními personálními činnostmi a bez některých z nich je zcela nemyslitelné.“ (6, s. 322)

Vytváření a analýza pracovních míst

V této činnosti jsou zaměstnavatelé či jimi pověřeni pracovníci povinni sepsat specifikace pracovního úkolu na volné pracovní místo. Tyto specifikace by měly být přesně

a podrobně vyličený. Pokud nastane účinná změna systému odměňování, může docházet k vyšší kvalitě pracovních míst. (4) (5) (6)

Plánování zaměstnanců

Dochází k plánování potřeby pracovníků ve společnosti a plánování jejich kariérního růstu. Systém odměňování může jednak omezovat tato plánování a jednak může sloužit k pokrytí potřeby množství pracovníků v organizaci, kteří jsou vedeni k motivaci. (5) (6)

Získávání, výběr a následné přijímání zaměstnanců

Do této činnosti spadají povinnosti společnosti, které mají zabezpečit, aby se na dané pracovní místo přihlásil přijatelný počet uchazečů. Úkolem je vybrat z nich nejvhodnějšího jedince, který bude splňovat požadavky. Systém odměňování může ulehčit proces získávání uchazečů, také je ovšem může odradit. (4) (6)

Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je velmi spjato s procesem odměňování, jeví se totiž jako významný podklad pro tento proces. Při hodnocení se stanovuje úroveň pracovního výkonu zaměstnance a jeho silné a slabé stránky. Poté jsou pracovníkovi poskytovány návrhy, které mu dávají příležitost zvýšit pracovní výkon, kvalifikaci a také získat další motivaci do práce samotné. (6) (7)

Rozmíst'ování zaměstnanců

Tato personální činnost se zabývá zařazováním pracovníků na pracovní post, povýšením nebo sesazením z vyššího pracovního místa. Pokud zaměstnanci chtějí vyšší mzdu, snaží se pracovat usilovněji, aby se dočkali následného povýšení. (5) (6)

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Pracovníci se chtějí nadále vzdělávat, aby následně dosáhli s vyššími vědomostmi vyšší odměny. Existují formy vzdělávání, kterými jsou doškolování a přeškolování. Při doškolování dochází především ke zdokonalení odborné způsobilosti, ale u přeškolování má zaměstnanec možnost získat zcela nové, odlišné a užitečné dovednosti. Organizace mají velký zájem poskytnout pracovníkům rozvoj technických dovedností, zdokonalování cizího jazyku a práce na počítači a také správnou komunikaci se zákazníky. (4) (6)

Péče o zaměstnance

Zahrnuje nejen sociální služby a péči o zaměstnance ze strany bezpečnosti práce na pracovišti, ale také péči o pracovní prostředí, ve kterém je snaha udělat takový redesign, aby šlo pracovníkům plnit úkoly co nejlépe. Pokud společnost nemá dokonalý systém odměňování, má možnost jej zaměstnancům zčásti vynahradit péčí o ně. (5) (6)

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této kapitole jsou zahrnuty základní charakteristiky vybrané společnosti, obor podnikání a všechny služby, které nabízí. Též jsou znázorněny informace o tom, jací pracovníci jsou zaměstnáni a jaké pracovní úkoly musejí plnit. Podle modelu celkové odměny jsou popsány jednotlivé části, přičemž nejsou opomenuty dotazy na spokojenost pracovníků se systémem odměňování a dotazování se samotného majitele společnosti. Dále jsou analyzovány vnitřní a vnější faktory, které byly definovány v teoretické části.

2.1 Základní charakteristika společnosti

Název společnosti: ABC s.r.o.

Právní forma: společnost s ručením omezeným.

Sídlo společnosti: Pardubický kraj, okres Chrudim.

Založení společnosti: srpen 1991.

Základní kapitál: 140 tisíc Kč.

Splaceno: 100 %.

Počet zaměstnanců: 13.

Předmět podnikání:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
 - opravy silničních vozidel,
 - silniční motorová doprava:
- nákladní provozovaná vozidla nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí,
 - nákladní provozovaná vozidla nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí,
 - osobní provozovaná vozidla určenými pro přepravu více než 9 osob včetně řidiče,
 - osobní provozovaná vozidla určenými pro přepravu nejvýše 9 osob včetně řidiče. (12)
- (13)

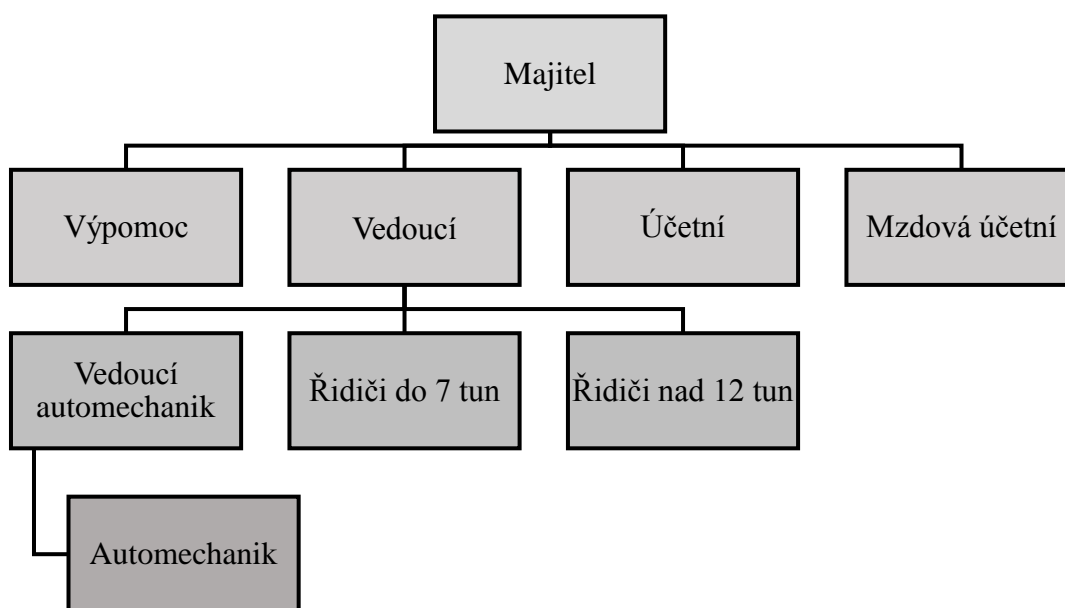
2.2 Poskytované služby

Společnost poskytuje všechny tyto služby:

- silniční motorovou nákladní a osobní přepravu,
- obchodní činnost – koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- opravy silničních vozidel,
- pronájem motorových vozidel,
- pronájem garáží a odstavných ploch,
- zprostředkovatelská činnost,
- zasilatelství,
- prodej pohonných hmot,
- provozování čerpacích stanic s palivy a mazivy,
- opravy aut. (13)

2.3 Pracovní pozice ve společnosti

Společnost disponovala v roce 2020 pouze 13 zaměstnanci a 4 brigádníky. Dle počtu zaměstnanců a ročního obrátu či roční bilanční sumy, která nepřesahuje 10 milionů EUR, se jedná o malou společnost. Organizační struktura, která byla ve společnosti vytvořena, je označována za liniovou. (13) (14)



Obrázek 3: Organizační struktura společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (13)

2.3.1 Obsazení jednotlivých pracovních pozic

V této tabulce jsou znázorněny jednotlivé pracovní pozice včetně pozic, které spadají do kategorie zaměstnaných mimo pracovní poměr. Ke každé pozici je vypsán určitý počet pracovníků vztahující se k roku 2020 a procentuální zastoupení jednotlivých pozic.

Tabulka 1: Zastoupení pracovníků ve společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (13)

Pracovní pozice	Počet zaměstnanců	Procentuální zastoupení
Vedoucí	1	5,9 %
Účetní	1	5,9 %
Mzdová účetní	1	5,9 %
Vedoucí automechanik	1	5,9 %
Automechanik	1	5,9 %
Řidič vozidla do 7 tun	2	11,8 %
Řidič vozidla nad 12 tun	9	52,9 %
Výpomoc	1	5,9 %

Z tabulky je zřejmé, že ve společnosti jsou zaměstnání na kancelářské práce a opravy vozidel pouze jedinci. Především je potřeba zajišťovat transport zboží vozidly, a proto mají největší zastoupení v organizaci řidiči nákladních vozidel.

V následující tabulce je znázorněno, jak se vyvíjel počet zaměstnanců v letech 2015–2020. U každého roku je spočítán průměr ze všech 12 kalendářních měsíců. Do průměrných počtů zaměstnanců jsou zahrnuti i pomocní pracovníci.

Tabulka 2: Průměrný počet zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (13)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Počet zaměstnanců	15	16	16	17	16	17

Počty zaměstnanců se během těchto šesti let zcela neměnily. Avšak tato statistika nevypovídá nic o tom, jestli společnost potřebuje přibírat nové pracovníky. Během let se mohou měnit externí faktory působící na společnost, také se může stále zvyšovat poptávka po přepravě zboží. Z rozhovoru s majitelem společnosti bylo zjevné, že je stále

potřeba přibírat další pracovníky, aby byl transport zboží rychlejší a mohlo se přijímat více objednávek. (15)

2.3.2 Popis činností jednotlivých pracovních pozic

Zaměstnanci společnosti ABC s.r.o. mají za úkol plnit povinnosti přidělené zaměstnavatelem podle pracovní smlouvy. Každý pracovník tedy vykonává práci podle své aktuální pracovní funkce a svých pracovních předpokladů. Také pan majitel si připravuje práci, kterou musí učinit, aby organizace fungovala podle jeho představ, a kontroluje práci podřízených. (13)

Jednotlivé pracovní pozice vykonávají tyto pracovní úlohy:

Majitel

- komunikuje se zákazníky, pojišťovnami a úřady,
- vyhledává nové zákazníky,
- nakupuje motorová vozidla a k nim nové díly,
- reprezentuje společnost,
- zastupuje vedoucího (pokud se vedoucí nemůže dostavit do zaměstnání). (13)

Vedoucí

- komunikuje se zákazníky,
- přijímá objednávky,
- zpracovává objednávky,
- rozděluje objednávky pro jednotlivá vozidla,
- kombinuje a plánuje způsob přepravy,
- kontroluje doručení přes satelitní systém,
- připravuje podklady pro fakturaci,
- zastupuje majitele (pokud se majitel nemůže dostavit do zaměstnání),
- výjimečně zastupuje i řidiče vozidla typu C. (13)

Účetní

- řeší ekonomickou problematiku společnosti,
- přijímá faktury, eviduje doklady,
- provádí různé platby, také platby faktur a řeší bankovníctví,

- zabývá se ročními uzávěrkami, daňovým přiznáním a daní z příjmu,
- dále se také zabývá silniční daní, DPH a daní z funkčních požitků,
- zastupuje mzdovou účetní (v případě, že se nemůže dostavit do zaměstnání). (13)

Mzdová účetní

- zpracovává mzdy, fakturaci a doklady o pracovní neschopnosti (neschopenky),
- řeší mzdovou problematiku,
- přijímá nové zaměstnance,
- provádí personalistiku,
- komunikuje s úřady a zdravotními pojišťovnami,
- vytváří statistické výkazy. (13)

Vedoucí automechanik

- opravuje a provádí servis u osobních vozidel a nákladních do 7 tun,
- přijímá objednávky pohonných hmot a ostatních kapalin do motorových vozidel,
- zastupuje řidiče s vozidly do 7 tun a nad 12 tun. (13)

Automechanik

- opravuje osobní vozidla,
- přepravuje zboží osobním vozidlem, k němuž mu je poskytnut přepravní vozík,
- zajišťuje přepravu (příležitostná taxislužba). (13)

Řidič vozidla do 7 tun

- přepravuje zboží dle pokynů vedoucího,
- provádí údržbu vozidla, které mu je poskytnuto. (13)

Řidič vozidla nad 12 tun

- přepravuje zboží dle pokynů vedoucího,
- pečuje o vozidlo, které mu je přiděleno. (13)

Výpomoc

- provádí práci dle potřeb situace ve společnosti (dle pracovní smlouvy mimo pracovní poměr),
- zastupuje vedoucího pracovníka i ostatní zaměstnance v kancelářském prostředí (v případě, že se nemohou dostavit do zaměstnání). (13)

2.4 Analýza systému odměňování

Tato část rozebírá model celkové odměny společnosti ABC s.r.o., který vychází z teoretických východisek této práce. Jsou zde zahrnuty a podrobně popsány transakční a relační odměny, které společnost využívá.

2.4.1 Peněžní odměny

Každé pracovní pozici náleží odměna v odlišné peněžní částce, která je stanovena v pevné formě. Bankovním převodem se na zaměstnanecký účet tato peněžní odměna připisuje v čisté podobě každý měsíc ve výplatním termínu, kterým je 12. den v měsíci. (16)

Průměrné hrubé mzdy jednotlivých pracovních pozic jsou znázorněny v následující tabulce. Jejich vývoj je sledován za posledních 5 let, tedy mezi lety 2016 až 2020.

Tabulka 3: Vývoj průměrných hrubých mezd

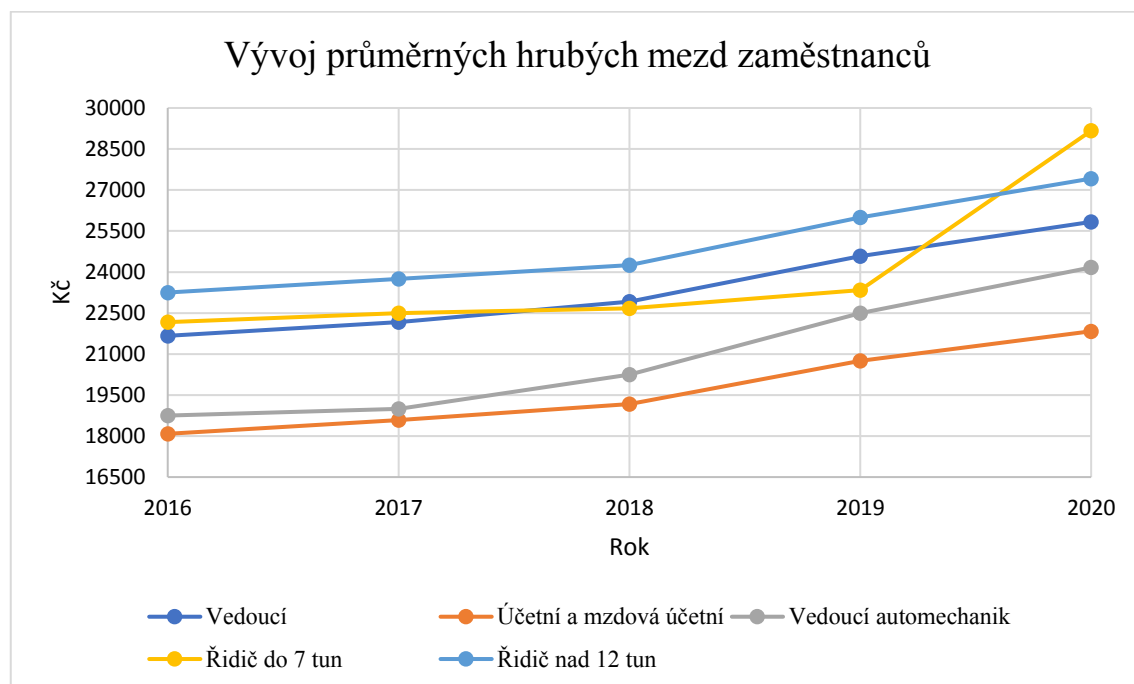
Zdroj: Vlastní zpracování dle: (17)

Pracovní pozice	2016	2017	2018	2019	2020
Vedoucí	21 667 Kč	22 167 Kč	22 917 Kč	24 583 Kč	25 833 Kč
Účetní	18 083 Kč	18 583 Kč	19 167 Kč	20 750 Kč	21 833 Kč
Mzdová účetní	18 083 Kč	18 583 Kč	19 167 Kč	20 750 Kč	21 833 Kč
Vedoucí automechanik	18 750 Kč	19 000 Kč	20 250 Kč	22 500 Kč	24 167 Kč
Řidič do 7 tun	22 167 Kč	22 500 Kč	22 667 Kč	23 333 Kč	29 167 Kč
Řidič nad 12 tun	23 250 Kč	23 750 Kč	24 250 Kč	26 000 Kč	27 417 Kč

Z tabulky je patrné, že průměrné hrubé mzdy u všech pracovních pozic mají každý rok rostoucí tendenci kvůli udržování stálých zaměstnanců a mezd na trhu práce. Mzda se u jednotlivých pracovních pozic v roce 2017 oproti roku předchozímu zvýšila o 250–500 Kč. V dalších roce, kterým byl rok 2018, se navýšila oproti roku předcházejícímu o 167–1250 Kč, v roce 2019 o 666–1750 Kč a poslední navýšení bylo o 1083–5834 Kč v roce 2020 oproti roku 2019. Z těchto propočtů vyplývá, že rozdíl mezd mezi roky na sebe navazující se pokaždé zvyšuje o větší částku. (13)

Průměrné hrubé mzdy se v roce 2020 oproti roku 2016 procentuálně zvedly o 19,2 % na pozici vedoucího pracovníka, u účetních o 20,7 %, u vedoucího automechanika se zvýšila o 28,89 %, u řidičů vozidel do 7 tun o 31,58 % a u řidičů vozidel nad 12 tun o 17,92 %.

Také majitel společnosti pobírá jistou peněžní odměnu. Ta je ale ozvláštněna tím, že se její výše každým měsícem liší, jelikož není stanovena mzdovým výměrem. Majitelův peněžní obnos má tedy kolísavou tendenci, je navázán na aktuální zisky. (13)



Graf 1: Vývoj průměrných hrubých mezd zaměstnaneckých pozic

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (17)

Mzdové formy

Zaměstnavatel poskytuje základní i dodatkové mzdové formy všem pracovníkům. Ze základních mzdových forem dostávají tu nejznámější podobu, kterou je mzda časová uváděná v měsíčních částkách. (13)

Z dodatkových mzdových forem společnost využívá především příplatky, které jsou dány zákonem. Z těchto zákonných příplatků organizace aplikuje zejména příplatky za noční směny, které činí 10 % průměrného hodinového výdělku, za práci v sobotu a neděli ve výši 10 % průměrného hodinového výdělku, a za práci ve svátek, které jsou ve výši 100 % průměrného hodinového výdělku. (13) (18)

Dalšími dodatkovými mzdovými formami jsou odměny, které jsou zaměstnancům rozdávány každý půlrok. První odměnu pracovníci dostávají za 1. pololetí, která je vyplácena v měsíci červnu. Druhá odměna je poskytována za odpracování 2. pololetí a je rozdělována v prosinci a zpravidla bývá vyšší než červnová. Obě tyto odměny se odvíjí dle aktuálního zisku, přičemž jejich výše se často pohybuje v rozmezí 4000–8000 Kč. (16)

Odměny z dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr

Společnost ABC s.r.o. se neobejde bez pracovních posil, které ve společnosti vypomáhají, aby byla práce splněna rychleji a včas. Těmito posilami jsou brigádníci, kteří jsou zaměstnávání pouze na jeden typ smlouvy, kterou je dohoda o provedení práce. Společnost má povinnost a dodržuje všechny zákonné povinnosti spojené s touto dohodou. (13)

Brigádníci zastupují pracovní pozice, kterými jsou zejména výpomoc, automechanik, řidič nákladního vozidla do 7 tun a řidič nákladního vozidla nad 12 tun. Všechny tyto pozice byly v roce 2020 rovnoměrně rozděleny mezi 4 brigádníky. Každý z nich je vyplácen časovou mzdou, která má hodinovou sazbu. Výše těchto sazeb jsou znázorněny v následující tabulce. (13)

Tabulka 4: Hodinové sazby u pomocných pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (16)

Pracovní pozice	Hodinová sazba
Výpomoc	150 Kč/h
Automechanik	110 Kč/h
Řidič vozidla do 7 tun	115 Kč/h
Řidič vozidla nad 12 tun	150 Kč/h

Pomocným pracovníkům bylo za rok 2020, během doby trvání smluv, dohromady vyplaceno 97 155 Kč. Brigádník na pozici výpomoci dostal 45 000 Kč, na pozici automechanika 31 645 Kč, řidiče do 7 tun 8360 Kč a řidiče nad 12 tun 12 150 Kč. (16)

2.4.2 Zaměstnanecké výhody

V teoretické části byly zaměstnanecké benefity rozděleny do čtyř skupin. V následující tabulce jsou tyto skupiny společně se zaměstnaneckými výhodami, které společnost nabízí svým pracovníkům, znázorněny.

Tabulka 5: Výčet zaměstnaneckých výhod

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (13)

Skupiny zaměstnaneckých výhod	Zaměstnanecké benefity
Výhody sociální povahy	Příspěvek na penzijní připojištění
	Příspěvek na životní pojištění
Výhody pro volný čas	Pořádání vánočních večírků
Výhody ohledně pracovního prostředí	Zlevněné stravování
Výhody dle pracovní pozice	Firemní notebook
	Firemní mobilní telefon

Všem pracovníkům jsou poskytovány firemní mobilní telefony. Příspěvek na penzijní připojištění náleží pouze těm, kteří jej mají smluvený a kteří odpracovali ve společnosti alespoň dva roky. Životní pojištění dostávají pouze ti, kteří jej uzavřeli v roce 2004, tedy dodnes pouze 6 zaměstnanců. Na zlevněné stravování mají nárok zaměstnanci pracující v kanceláři či dílně. Řidiči odebírají stravné, tudíž stravenky dostávají jen výjimečně. Firemní notebooky jsou přiděleny vedoucímu pracovníkovi a majiteli pro účely podnikání. U některých zaměstnaneckých benefitů jsou stanoveny určité peněžní hodnoty, které jsou vepsány do následující tabulky. (13)

Tabulka 6: Výše zaměstnaneckých výhod

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (13)

Zaměstnanecké benefity	Částka
Příspěvek na penzijní připojištění	250 Kč
Příspěvek na životní pojištění	500 Kč
Stravenky	80 Kč

Příspěvek na penzijní připojištění je připisován na účet, který má zaměstnanec sjednaný u instituce penzijního připojištění. Doba připisování příspěvku se provádí každý kalendářní měsíc. Také příspěvek na životní pojištění posílá zaměstnavatel na účet

zaměstnance u domluvené pojišťovny opět každý kalendářní měsíc. Sleva na stravování je zaměstnancům poskytována ve stanovené výši každý den. (13)

2.4.3 Vzdělávání a rozvoj

Společnost ABC s.r.o. poskytuje svým pracovníkům zákonem stanovené vzdělávání BOZP neboli vzdělávání o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, které probíhá jednou ročně. V tomto školení se pracovníci dozvídají, jak by mělo být pracovní prostředí upraveno, aby nedošlo k úrazu, jaké ochranné prostředky musejí používat, nebo také jakým způsobem řešit pracovní úraz atd. (13) (19)

Dalším vzděláváním je ADR neboli Evropská dohoda o přepravě nebezpečných věcí po silnicích, které je určeno pro řidiče vozidel, bezpečnostní poradce ADR a pro ostatní osoby. Toto školení je zákonem stanoveno, spadá pod zákon o silniční dopravě a je nezbytné pro všechny řidiče, kteří přepravují nebezpečné věci na silnicích. Školení je zakončeno zkouškou, po které řidiči získají průkaz ADR, který má platnost 5 let. Dalšími, kteří se musí nechat školit, jsou bezpečnostní poradci ADR, což jsou zástupci ve společnosti zabývající se přepravou, balením, nakládkou a vykládkou nebezpečných předmětů. Školení pro ostatní osoby je pro všechny, kteří v pracovním prostředí nějakým způsobem přicházejí do styku s nebezpečnými předměty. (13) (20) (21)

Profesní školení řidičů je dalším vzděláváním zaměstnanců ve společnosti ABC s.r.o. Toto školení je dáno opět zákonem, přičemž normy předepisuje Evropský parlament a Rada. Řidičům nákladních silničních vozidel nestačí pouze řidičský průkaz, musí mít i profesní průkaz, který získají právě na tomto školení. Je povinností opakovat toto sedm hodin trvající školení každý rok. (13) (22)

2.4.4 Zkušenosti či zážitky z práce

Kvalita pracovního života v pracovním prostředí

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům prostor v práci, ve které tráví celou pracovní dobu. V některých částech vykovávají svou práci a v jiných mají možnost odpočinku. Pracovníci v kanceláři, kterými jsou vedoucí pracovník, mzdová účetní a účetní, mají své pracovní místo v jedné místnosti. Tato místnost je dostatečně velká na to, aby mohli

vykonávat svou práci s klidem. Malou nevýhodou může být, že pokud jeden z nich vyřizuje pracovní telefonáty, může ostatní kolegy rušit při pracovní činnosti. Ve vedlejší kanceláři pracuje majitel společnosti, zaměstnanci za ním tedy mohou kdykoliv přijít a poradit se. (23)

Dalšími pracovníky jsou mechanici, kteří mají k dispozici dílny na opravy vozidel. Ve společnosti se nachází jedna malá a jedna velká dílna, obě jsou plně vybaveny nářadím. Na zvedání automobilů jsou k dispozici hevery a najdou se zde i další potřebné nástroje. Společnost má také velkou garáž, ve které se dají opravit až dva tahače. V dalších garážích jsou zaparkována osobní auta a jeden traktor. Zbytek firemních vozidel je postaven na odstavné ploše umístěné před společností. (23)

Všichni pracovníci mají možnost využívat kuchyňku, která je vybavena varnou konvicí, mikrovlnou troubou, nádobím, přístroji, ale také kávou, čajem, cukrem atd. Dále jsou pro zaměstnance k dispozici toalety, které byly zrekonstruovány zhruba před 10 lety, přičemž jsou tu dva dámské a dva pánské záchody. Pracovníci mají možnost využívat i sprchový kout a své věci si mohou odkládat do šaten rozdělených opět na dámské a pánské. Na pořádání vánočních večírků a porad organizace je vyčleněna jedna velká společenská místnost. (23)

Analýza spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování

Do této části jsou zahrnuty výsledky analýzy potřeb pracovníků. Zde dochází ke zjištění úrovně spokojenosti z různých hledisek ve společnosti ABC s.r.o., dále ke zjištění, jaké změny by zaměstnanci preferovali atd. Tato analýza probíhala formou dotazníkového šetření s 32 otázkami, které obsahuje Příloha I. Na tyto otázky odpovídalo 9 hlavních pracovníků společnosti, tedy 69,23 % z celkové počtu zaměstnanců pracujících na hlavní pracovní poměr, jejichž odpovědi zaznamenává Příloha II. Další 4 pracovníci, kteří dotazník nevyplnili, jsou dlouhodobě nemocní.

Nejprve se zjišťovaly nejzásadnější informace o zaměstnancích. Dotazník vyplňovali 2 ženy a 7 mužů. Z toho jsou 3 ve věku 31–40 let, jeden ve věku 41–50 let a zbytek pracovníků dosahuje věku 51–60 let. Největšího vzdělání, kterého zaměstnanci dosáhli, je střední s výučním listem, které má 5 pracovníků, střední s maturitou mají 4. Další kritérium je délka pracovního poměru. Tři pracovníci pracují u společnosti v rozmezí

21–25 let. Do intervalů 5–10 let i 26 a více let spadají vždy 2 zaměstnanci, pouze rozmezí 0–4 roky a 11–15 let mají po jednom pracovníkovi.

Dále byla zjišťována spokojenost pracovníků s peněžními odměnami. S výší mzdy je spíše spokojených 6 zaměstnanců, 3 jsou spíše nespokojeni, jejich přáním je mzdu navýšit. Pokud mělo všech 9 zaměstnanců možnost porovnat svou mzdu s konkurenčními, 7 zaměstnanců dalo najevo, že považuje svou mzdu za téměř stejnou, avšak další 2 prohlašují, že je o trochu nižší. Se všemi zaměstnaneckými benefity jsou pracovníci spokojeni, nicméně by uvítali i jiné, kterými jsou firemní notebooky a sportovní a kulturní vyžití. Odměňování ve společnosti je zaměstnanci vnímáno jako spravedlivé.

Spokojenost pracovníků s informovaností na školeních převažuje. Je tomu tak i u rozložení denní pracovní doby a také u toho, zda zaměstnanec vykonávaná práce naplňuje. S pracovním vytížením je sice větší počet zaměstnanců spokojen, avšak třetina z celkového počtu odpovídajících není spokojena, nebo by chtěla pracovat méně, jelikož práci nestíhá. Pracovníci z kanceláře mají možnost využívat home office. S výbavou pracovního prostředí jsou všichni zaměstnanci spokojeni.

Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, mezi spolupracovníky a dále spokojenost s řízením společnosti jsou následující. Všech 9 zaměstnanců je spokojeno s kvalitou řízení společnosti, také s tím, jak s nimi nadřízení jednají a se zpětnou vazbou poskytnutou nadřízenými. Pochvalu či uznání dostává 8 z dotazovaných zaměstnanců. Mezi spolupracovníky existuje vzájemná pomoc a vztahy jsou mezi nimi přátelské.

Lokalita společnosti se zaměstnancům líbí a dopravení do zaměstnání je pro ně jednoduché, přičemž 6 z nich bydlí ve vzdálenosti 0–5 km, dva 6–10 km a jeden až 26–30 km. Stres z práce naštěstí nemá žádný z dotazovaných pracovníků. Jeden pracovník si na společnosti cení přívětivé chování majitele. Pokud jde o doporučení organizace, všichni zaměstnanci by ji svým známým rádi doporučili. Čtyři pracovníci naznačili, že by opustili společnost kvůli nízké mzdě nebo kvůli naskytnutí lepší pracovní nabídky.

2.4.5 Analýza spokojenosti vedení se systémem odměňování

Majiteli společnosti byl poskytnut dotazník, který byl sestaven proto, aby byly zaznamenány názory na zaměstnance a celou společnost i z jeho strany, přičemž Příloha III poskytuje podobu celého dotazníku a Příloha IV jeho výsledné odpovědi. Výše mezd poskytovaných zaměstnancům v porovnání s konkurenčními mzdami jsou majitelem vnímány jako uspokojivé. Dále majitel pociťuje, že jsou zaměstnanci spokojeni se zaměstnaneckými benefity, přičemž by všem navíc dopřál další benefit, kterým je redesign pracovního místa. Školení, která zaměstnanci navštěvují, by měla podle úsudku majitele dodávat potřebné informace. Podle zaměstnavatele spokojenost pracovníků s pracovním prostředím převládá.

Motivace zaměstnanců k výkonu práce by měla být dostačující. Dále se zaměstnavatel snaží provádět kontroly pracovní činnosti zaměstnanců během pracovní doby. Zpětná vazba jim je poskytována také. Majitel hodnotí, že pracovníci s ním jednají slušně, a díky tomu se mezi majitelem a zaměstnanci vytvářejí dobré vztahy. Zaměstnavatel je také velmi spokojen s pracovním nasazením všech zaměstnanců, přičemž vzácným rysem celé společnosti je podle něj skvělá spolupráce se zaměstnanci.

Stres na pozici majitele společnosti se projevuje, ale naštěstí jen občas. Důvodem opuštění organizace pracovníky je podle něj pouze jejich svobodné rozhodnutí. Lokalita společnosti je z jeho pohledu přijatelná.

2.4.6 Náklady na systém odměňování

V následující tabulce jsou znázorněny jednotlivé náklady na systém odměňování, které vynaložila společnost ABC s.r.o. v roce 2020.

Tabulka 7: Náklady na systém odměňování za rok 2020

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (24)

Typ nákladu	Výše nákladu
Mzdy celkem	4 203 155 Kč
Odměny	125 000 Kč
SZP (33,8 %)	1 430 078 Kč
Školení	13 000 Kč
Stravenky	86 400 Kč
Příspěvek na penzijní připojištění	22 000 Kč
Příspěvek na životní pojištění	36 500 Kč
Výbava kanceláře (nákup PC)	26 400 Kč
Celkem	5 942 533 Kč

2.4.7 Shrnutí analýzy systému odměňování

Peněžní odměny

Průměrné hrubé mzdy na všech pracovních pozicích každý rok stoupají, přičemž mezi lety 2016 a 2020 došlo k jejich zvýšení o 17,92 % až 31,58 %. Dále jsou všichni zaměstnanci odměňováni časovou mzdou. Dodatkové mzdové formy, které společnost využívá, jsou především zákonné příplatky a odměny poskytované jednou za půl roku. Majitel společnosti pobírá peněžní odměnu taktéž, avšak ta je navázána na zisky, tudíž každý měsíc kolísá. Ve společnosti jsou zaměstnáváni i brigádníci, kteří vypomáhají na různých pracovních pozicích.

Zaměstnanecké výhody

Zaměstnaneckými výhodami používanými společností jsou příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění, které náleží jen některým zaměstnancům. Firemní mobilní telefon je poskytnut všem a firemní notebook mají k dispozici pouze vedoucí pracovník a majitel společnosti. Kulturní akcí společnosti je pořádání vánočního večírku.

Vzdělávání a rozvoj

Do vzdělávání a rozvoje pracovníků jsou zahrnována školení, kterými jsou BOZP pro všechny pracovníky, ADR pro řidiče nákladních silničních vozidel a zástupce zabývající se přepravou, posledním je profesní školení řidičů.

Zkušenosti a zážitky z práce

Zde je zahrnuto poměření kvality pracovního života v pracovním prostředí, v němž je popisován pracovní prostor a místa poskytnutá zaměstnancům, kterými jsou kancelář, dílny, garáže, odstavná plocha, kuchyňka, společenská místnost, toalety, sprchy a šatny.

Dále je zde popsána analýza spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování, ve které jsou zaznamenány potřeby dotazovaných. Bylo zjištěno, že někteří pracovníci nejsou spokojeni s výší mzdy a ani s pracovním tempem. Všichni by měli zájem dostávat i jiné zaměstnanecké výhody, jimiž jsou firemní notebook a sportovní a kulturní vyžití. Vztahy mezi pracovníky jsou dobré a také převládá spokojenost s kvalitou řízení společnosti a s jednáním mezi nadřízenými a podřízenými.

Analýza spokojenosti vedení se systémem odměňování

Z dotazníku majitele společnosti vyšlo najevo, že je spokojený se svými zaměstnanci, snaží se jim poskytovat zpětnou vazbu a má s nimi dobré vztahy. Mzdy a benefity, které zaměstnanci dostávají, by měly být podle zaměstnavatele uspokojivé.

Náklady na systém odměňování

Důležité je i vyčíslit náklady na systém odměňování, aby společnost věděla, kolik na tento systém vynaložila peněz. Celková částka činí 5 942 533 Kč.

2.5 Působení vnitřních faktorů

Tato analýza je strukturována podle definovaných vnitřních faktorů z části teoretické. Společnost ABC s.r.o. je zde podle této struktury podrobně vylíčena.

2.5.1 Podnikání organizace

Společnost ABC s.r.o. nic nevyrábí, pouze nabízí služby. Oborem podnikání je tedy především poskytování silniční dopravy nákladní a osobní a prodej pohonných hmot.

Řidiči denně přepravují zboží dle objednávek a přání zákazníka. Objednávky zahrnují převážně zboží, kterým může být cement, vápno, dřevěné palety a jiné dřevěné výrobky, kovové díly, elektronika, ale také potraviny, drogerie a další spotřební zboží. Tržby, které plynou ze zahraničního obchodu, zaujímaly v roce 2020 3,5 % z celkových tržeb, větší podíl mají tedy tržby z dopravy tuzemské. (25)

2.5.2 Podniková strategie

Vizi společnosti je stát se organizací, která bude úspěšná především mezi regionálními společnostmi a bude poskytovat služby všem zákazníkům bez jakýchkoli problémů. Dále je představou, že bude nést dobré jméno po celé republice, avšak velmi důležitým faktorem pro malou společnost je, aby ji uznávali lidé v okolí společnosti a doporučovali ji. Další složkou vize zaměstnavatele je, že bude vytvářen velký zisk. (23)

Významným dlouhodobým cílem společnosti ABC s.r.o. je udržet si stálé zákazníky a hledat nové. Společnost se snaží neustále dodržovat své nastavené zásady, aby zvláště noví zákazníci získávali důvěru a postupně se stávali stálými. Zásadami organizace jsou rychlá reakce na potřeby zákazníka a snaha o zodpovědný a profesionální přístup. Rovněž dopravení zboží či materiálu se snaží společnost provést v požadovaném čase podle dohodnutých podmínek se zákazníkem, přičemž zákazník si může u společnosti ABC s.r.o. nechat náklad navíc ještě pojistit. Všechny služby pro zákazníka, které společnost nabízí, se snaží provést za přiměřené ceny. (23) (26)

Momentálně má zaměstnavatel v úmyslu přijmout dva nové pracovníky na pozici řidiče tuzemské silniční dopravy. Měli by zajistit převoz objednávek zboží a materiálu po celé České republice a pomoci tak společnosti zvládnout větší počet objednávek. (23)

2.5.3 Podniková kultura

Péče o zainteresované strany, cenění si jich

Společnost ABC s.r.o. považuje za nejdůležitější zainteresované strany zákazníky a své zaměstnance. Spolupráce s několika společnostmi, které působí v České republice, probíhá už několik let. Jednou z nich je organizace zabývající se technologiemi průmyslového chlazení, s níž probíhá kooperace už od založení společnosti ABC s.r.o., tedy 29 let. Další společnost spolupracuje už 20 let a jejím předmětem podnikání je

výroba obnovitelných materiálů. Jinou významnou organizací je cementárna a betonárna, se kterou má společnost ABC s.r.o. součinnost už 15 let. Další společnost se zabývá výrobou průmyslových chemikálií, která začala spolupracovat teprve nedávno, před třemi lety, ale stala se pro organizaci velmi významnou. (25)

Péče o zaměstnance probíhá tak, že se majitel společnosti snaží se zaměstnanci vycházet dobře, jeho snahou je například to, že jim poskytuje dobu dovolené dle jejich požadavků. Dále je pro něho důležité, aby byli spokojeni na pracovišti, aby pracovníci mezi sebou vycházeli dobře a jeho snahou je nikoho neupřednostňovat. Jelikož se jedná o malou společnost, je pro majitele klíčové, aby zaměstnanci vydrželi v jejich dosavadním zaměstnání co nejdéle. (23)

Udržování rovnoprávnosti a začlenění zaměstnanců do rozhodovacích činností

Jak již bylo řečeno, zaměstnavatel se snaží nedělat mezi pracovníky velké rozdíly, jeho snahou je opak, tedy aby mezi sebou komunikovali a měli dobré vztahy. Pokud se ve společnosti rozhoduje o něčem novém či důležitém, jsou všichni zaměstnanci svoláni na poradě, ve které se diskutuje, zda jsou změny či novinky přijatelné také pro ně. Pokud mají zaměstnanci nějaké své návrhy na zlepšení, mají možnost se vyjádřit, přičemž majitel si vše zapisuje a poté návrhy detailněji s pomocí pracovníků v kanceláři zpracovává a také vyhodnocuje, zda jsou ekonomicky přijatelné. Pokud jsou obstojné, představí je a probere s pracovníky na další poradě. (23)

Inovace a kvalita pracovního prostředí

Kvalita pracovního prostředí je pro zaměstnavatele společnosti důležitým faktorem. Nechce nechat zaměstnance pracovat v neúplném prostředí, ve kterém by jim něco chybělo. Každý má své pracoviště, ve kterém má prostor pro vykonávání své práce. Inovaci některých prostorů má majitel do budoucna v úmyslu. (23)

2.5.4 Technika a technologie

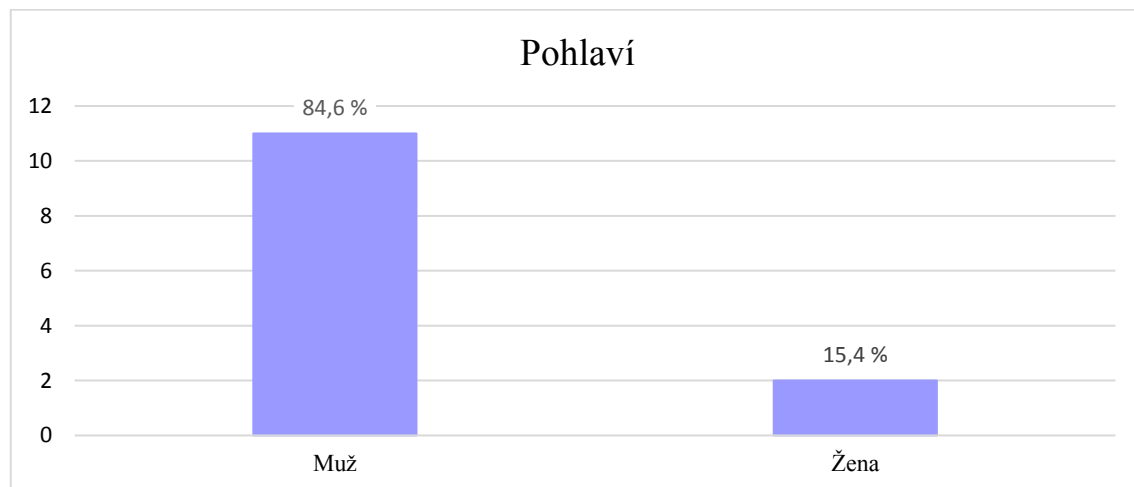
Řidiči nákladních silničních vozidel musejí mít řidičský průkaz typu B, C i E a profesní průkaz, aby mohli používat vozidla poskytnutá zaměstnavatelem. Společnost disponuje čtyřmi vozidly do 7 tun a osmi vozidly nad 12 tun. Řidiči jsou rozděleni podle toho, které cesty absolvují. Těmi jsou tuzemské a mezinárodní. Pokud se jedná o tuzemské cesty,

řidiči jezdí se zbožím po celé České republice. Mezinárodní doprava se ve společnosti soustředí především na sousední státy, kterými jsou Slovensko, Německo, Rakousko a Polsko. Všechny vozy jsou vybaveny satelitní navigací, přes kterou je vedoucím pracovníkem hlídán průběh dopravení zboží a materiálu. (25)

Pracovníci v kanceláři pracují především na počítačích. Musejí používat programy, na které potřebují jisté znalosti. Především účetní se musejí vyznat v účetním programu s názvem Helios Red a dále používají Excel a Word na zadávání dat. Také automechanici potřebují být vyučeni a schopni používat stroje, které jsou důležité na provádění servisů automobilů společnosti. (23)

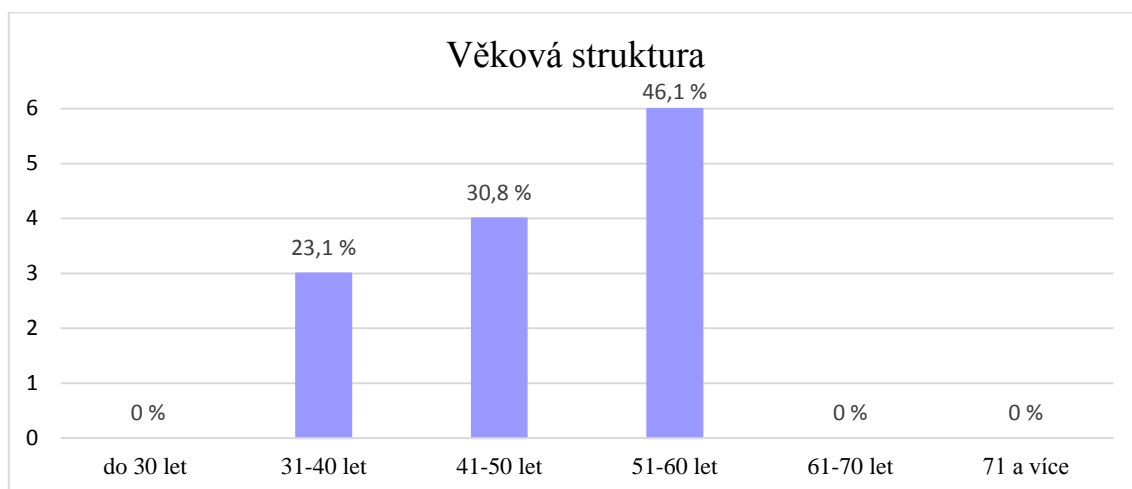
2.5.5 Lidé

Společnost ABC s.r.o. zaměstnává 13 pracovníků, kteří mají domluvenou smlouvu na hlavní pracovní poměr. Tito pracovníci se ale liší pohlavím, věkem, vzděláním i délkou zaměstnání. Proto je dobré je rozdělit podle určitých kritérií, aby organizace znala údaje o tom, jak dlouhou dobu zaměstnanci ve společnosti pracují, kteří z nich za chvíli odejdou do důchodu atd.



Graf 2: Pohlaví zaměstnanců
Zdroj: Vlastní zpracování dle: (13)

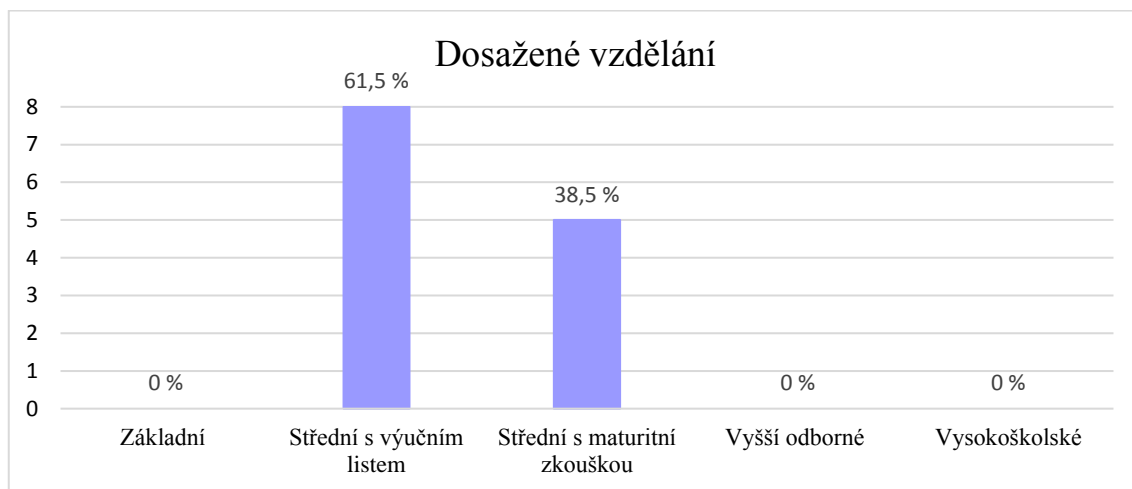
Společnost má větší zastoupení mužů než žen. Mužů je 11, přičemž 9 z nich je zaměstnaných na pozicích řidičů nákladních silničních vozidel, dále mezi muže spadá mechanik a vedoucí pracovník. Ženy jsou ve společnosti pouze 2 a pracují na pozicích účetní a mzdové účetní.



Graf 3: Věková struktura zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (13)

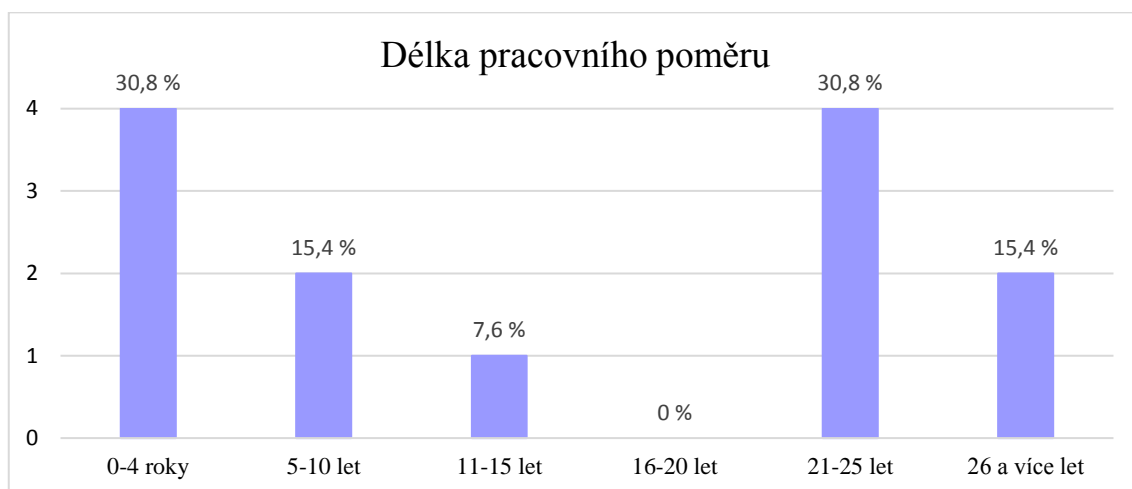
Zaměstnanci jsou rozděleni podle věku v intervalech po 10 letech. Dohromady se jejich stáří pohybuje v rozmezí 31–60 let. Jedna žena spadá do intervalu 41–50 let, druhá 51–60 let. Z toho tedy vyplývá, že muži mají zastoupení ve všech třech věkových intervalech. Průměrný věk zaměstnanců v roce 2020 byl 47 let.



Graf 4: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (13)

Nejvyšší vzdělání, kterého zaměstnanci dosáhli, je střední s výučním listem a střední s maturitní zkouškou. Zaměstnanci, kteří pracují v kanceláři, mají střední vzdělání zakončené maturitní zkouškou, které bylo rovněž požadavkem při jejich přijetí. Řidičům a automechanikovi při přijetí do společnosti ABC s.r.o. stačilo pouze střední vzdělání bez maturity, avšak najdou se zde i jedinci, kteří maturitní zkoušku mají.



Graf 5: Délka pracovního poměru

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (13)

Délka pracovního poměru se ve společnosti liší. Někteří mají dlouholetou zkušenost a jsou stálými zaměstnanci, někteří pracují ve společnosti krátkou dobu. Déle než 10 let pracuje v organizaci 7 pracovníků. Tedy 53,85 % zaměstnanců je zahrnováno mezi opravdu trvalé a věrné pracovníky.

2.5.6 Hledisko pracovníků

Potřeby zaměstnanců z dotazníkového šetření byly vyřešeny v kapitole zkušenosti či zážitky z práce. Avšak co se týče vnitřních faktorů, je potřeba zjistit tabulkovou formou, se kterými požadavky jsou spokojeni ti, co odpověděli na dotazník, a zároveň na kterých faktorech by měla společnost zapracovat. Tudíž je nutné je vesměs všechny zohlednit.

Co se týká celé tabulky, zaměstnanci jsou převážně se vším spíše spokojeni, tudíž dotazníkové šetření dopadlo pro společnost vcelku dobře. Zaměstnanecké benefity jsou v tabulce zahrnuty dohromady, ale jejich součet není 100 %, jelikož všichni zaměstnanci nemají možnost využívat veškeré benefity, které společnost poskytuje. Z tabulky vyplývá, že by se společnost měla zaměřit na úpravy výší mezd a pracovního vytížení zaměstnanců.

Tabulka 8: Míra spokojenosti zaměstnanců ve společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování dle: Příloha II

Spokojenost s:	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
výši mzdy	-	66,7 %	33,3 %	-
zaměstnaneckými benefity	13,8 %	61,1 %	-	-
spravedlivým odměňováním	-	100 %	-	-
informacemi ze školení	55,6 %	44,4 %	-	-
pracovním vytížením	66,7 %	-	22,2 %	11,1 %
pracovní dobou	-	100 %	-	-
náplní práce	-	100 %	-	-
vybaveností pracoviště	-	100 %	-	-
kvalitou řízení	22,2 %	77,8 %	-	-
jednáním nadřízených s podřízenými	-	100 %	-	-
zpětnou vazbou od nadřízených	22,2 %	77,8 %	-	-
pochvalou od nadřízených	-	88,9 %	11,1 %	-
pomocí od spolupracovníků	55,6 %	44,4 %	-	-
vztahy mezi spolupracovníky	11,1 %	88,9 %	-	-
lokalitou společnosti	55,6 %	44,4 %	-	-
dopravením se do práce	66,7 %	33,3 %	-	-
Průměrná hodnota	23,09 %	70,48 %	4,16 %	0,69 %

2.5.7 Ekonomické výsledky společnosti

Dle bankrotního modelu jsou vypočítány ekonomické výsledky společnosti. Taktéž je zkoumán vývoj výnosů, nákladů a výsledku hospodaření společnosti. Sledované období celé ekonomické situace je rozloženo především mezi lety 2016–2020.

Bankrotní model IN05

Model IN05 byl sestaven na základě českého trhu, avšak neaplikuje se na dlouhodobý pohled na společnost, řeší zejména bližší období, kterým může být minulé, přítomné, ale i budoucí s určitými předpověďmi. Index IN05 se počítá přes následující rovnici:

$$IN05 = 0,13 * A + 0,04 * B + 3,97 * C + 0,21 * D + 0,09 * E,$$

přičemž pod jednotlivými písmeny jsou uvedeny tyto vzorce:

- A = aktiva celkem / cizí kapitál,
- B = EBIT / nákladové úroky,
- C = EBIT / aktiva celkem,
- D = tržby / aktiva celkem,
- E = oběžná aktiva / krátkodobé závazky. (27)

Výsledek rovnice indexu IN05 udává, zda je společnost ABC s.r.o. v jednotlivých letech finančně schopná či naopak. Schopnost organizace se dá posuzovat podle následujících bodů:

- $IN05 > 1,6$ – společnost tvoří hodnotu,
- $0,9 < IN05 < 1,6$ – je vytvořena šedá zóna nevyhraněných výsledků,
- $IN05 < 0,9$ – společnost hodnotu netvoří. (27)

Jednotlivé vzorce za roky 2016 až 2020 jsou vypočítané v následující tabulce.

V posledním řádku je výsledek rovnice IN05.

Tabulka 9: Hodnoty potřebné pro výpočet IN05

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (27) (28)

Vzorec	2016	2017	2018	2019	2020
A	2,125	2,949	2,377	2,475	3,411
B	4,858	13,404	6,141	5,406	-4,492
C	0,083	0,161	0,057	0,060	-0,040
D	2,560	2,768	2,756	2,386	3,032
E	1,975	2,521	2,331	2,306	2,199
Výsledek IN05	1,516	2,366	1,570	1,485	0,940

Společnost ABC s.r.o. se nedostala během let 2016–2020 ani jednou do finanční neschopnosti, která by mohla vyústit v její úpadek. Pouze v roce 2017 vytvářela dobrou finanční situaci, ve zbylých letech se hodnoty dostávaly do šedé zóny, avšak všechny, kromě roku 2020, se uchylovaly spíše k finančně schopným výsledkům společnosti.

Výnosy, náklady a VH

V následující tabulce jsou znázorněny celkové výnosy a náklady společnosti ABC s.r.o. za období 2016–2020, taktéž je zaznamenán předpoklad pro rok 2021. Následně je vypočítán výsledek hospodaření za běžné účetní období v každém roce.

Tabulka 10: Výše výnosů, nákladů a výsledku hospodaření v jednotlivých letech

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (28)

v tis. Kč	Údaje dle skutečnosti					Predikce
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Výnosy celkem	17 932	20 474	23 071	22 928	21 503	21 300
Náklady celkem	17 535	19 519	22 754	22 517	21 849	21 008
VH za účetní období	397	955	317	411	-346	292

Celkové výnosy během let 2016–2020 měly kolísavou tendenci. Mezi prvními třemi roky stoupaly, a to o cca 2,5 milionu Kč. V roce 2019 klesly, avšak pouze o 143 tisíc Kč. Náklady stouply v roce 2017 oproti předchozímu roku o 1 milion 984 tisíc Kč a v roce 2018 oproti předcházejícímu o 3 miliony 235 tisíc Kč. V roce 2019 naopak klesly o 237 tisíc Kč. Výsledek hospodaření nejprve stoupl o 558 tisíc Kč, další rok klesl o 638 tisíc Kč a v roce 2019 opět stoupl, a to o 94 tisíc Kč. Z těchto údajů vyplývá, že společnost stále vytvářela zisk.

Avšak změna nastává v roce 2020. Náklady se snížily oproti roku 2019 o více než 600 tis. Kč a výnosy o více než 1 milion 400 tisíc Kč. Výsledek hospodaření vychází v roce 2020 záporný, ale dle predikce na rok 2021 by se měl opět dostat do kladných hodnot, tedy výnosy by znovu měly být vyšší než náklady.

2.5.8 Shrnutí působení vnitřních faktorů

Podnikání organizace

Společnost je zaměřena na poskytování silniční dopravy nákladní a osobní a prodej pohonných hmot. Řidiči denně přepravují převážně materiál a zboží, které může být i spotřební. Z celkových tržeb v roce 2020 měla zahraniční doprava podíl pouze 3,5 %, tedy větší část tržeb spadá na dopravu tuzemskou.

Podniková strategie

Vizi organizace je především poskytovat kvalitní služby všem zákazníkům, nést dobré jméno společnosti a vytvářet velký zisk. Cílem je udržovat si stálé zákazníky a hledat nové, proto se jim společnost snaží vyhovět, služby provádět dle požadavků a vše poskytovat za přiměřené ceny.

Podniková kultura

Mezi nejdůležitější zainteresované strany pro celou společnost spadají zákazníci a zaměstnanci. Společnost spolupracuje s některými zákazníky už od počátku založení, tedy již přes 29 let. Majiteli velmi záleží na spokojenosti pracovníků společnosti. Začleňování zaměstnanců do rozhodovacích činností probíhá na poradách, ve kterých mohou projevovat své názory a podávat nové návrhy, které jsou následně zanalyzovány zejména zaměstnavatelem. Co se týká inovace pracovního prostředí, majitel má v úmyslu během blízké budoucnosti některé prostory zrekonstruovat.

Technika a technologie

Aby řidiči mohli ovládat vozidla, potřebují k nim platné řidičské doklady typu B, C i E. Vedoucí pracovník v kanceláři sleduje přes satelitní navigaci pohyb vozidel a díky ní pozná, zda je řidič ve skluzu či zvládá transport zboží včas. Programy, které používají obě účetní, jsou Word, Excel a účetní program Helios Red. Mechanici mají za úkol opravovat všechna vozidla, k tomu potřebují dobře ovládat příslušné stroje a veškeré nářadí.

Lidé

Mezi pracovníky, kteří jsou ve společnosti trvale zaměstnáni, patří 2 ženy a 11 mužů, přičemž jejich věková kategorie je 31–60 let. Dosažené vzdělání je ve větší míře zastoupeno středním s výučním listem, zbytek je střední s maturitou. Délka pracovního poměru v rozmezí 0–10 let je u 7 zaměstnanců, u zbývajících částí je v rozmezí 11–30 let.

Hledisko pracovníků

Potřeby zaměstnanců a spokojenost s určitými oblastmi ve společnosti vycházejí z dotazníkového šetření. Bylo zjištěno, že někteří zaměstnanci nejsou spokojeni s výší mezd a pracovním vytížením. Na tyto nesoulady by se měla společnost zaměřit a více je zanalyzovat.

Ekonomické výsledky společnosti

Ekonomické výsledky společnosti jsou vyhodnocovány dle bankrotního modelu IN05 nacházející se většinu let v šedé zóně, přičemž hodnoty míří spíše k finanční jistotě společnosti, kromě roku 2020. Výsledek hospodaření organizace je v letech 2016–2019 kladný. Z těchto údajů by mělo vyplývat, že společnost neustále generuje zisk. Avšak v roce 2020 společnost zisk netvořila. Ovšem společnost se domnívá dle předpovědi na rok 2021, že bude výsledek hospodaření opět kladný.

2.6 Působení vnějších faktorů

Působení vnějších vlivů je kapitola, která je strukturována podle definovaných vnějších faktorů z teoretické části. Všechny tyto faktory mají značný vliv na společnost ABC s.r.o., tudíž je důležité je nepřehlížet, ale naopak je zakomponovat do odměňovacího systému společnosti.

2.6.1 Globalizace

Zahraniční obchod

Vývoz z České republiky do celého světa vzrostl v roce 2020 oproti roku 2019 o 18 %. Taktéž tomu bylo u dovozu, ve kterém došlo ke zvýšení o 7,4 %. Z těchto výsledků je zřejmé, že pandemie neomezila transport zboží a materiálu ze státu, ale ani do státu. Česká republika v roce 2020 nejvíce obchodovala ze států Evropské unie s Německem, Francií, Nizozemskem a Itálií. Zahraniční obchod se státy mimo území EU se zvýšil s Ruskou federací a dále naše republika obchodovala s Čínou. (29)

Export v EU, který plynul z České republiky, se v roce 2020 pohyboval ve výši 84 % a naopak import dosahoval výše 67 %. Evropská unie se neustále snaží potlačovat většinu

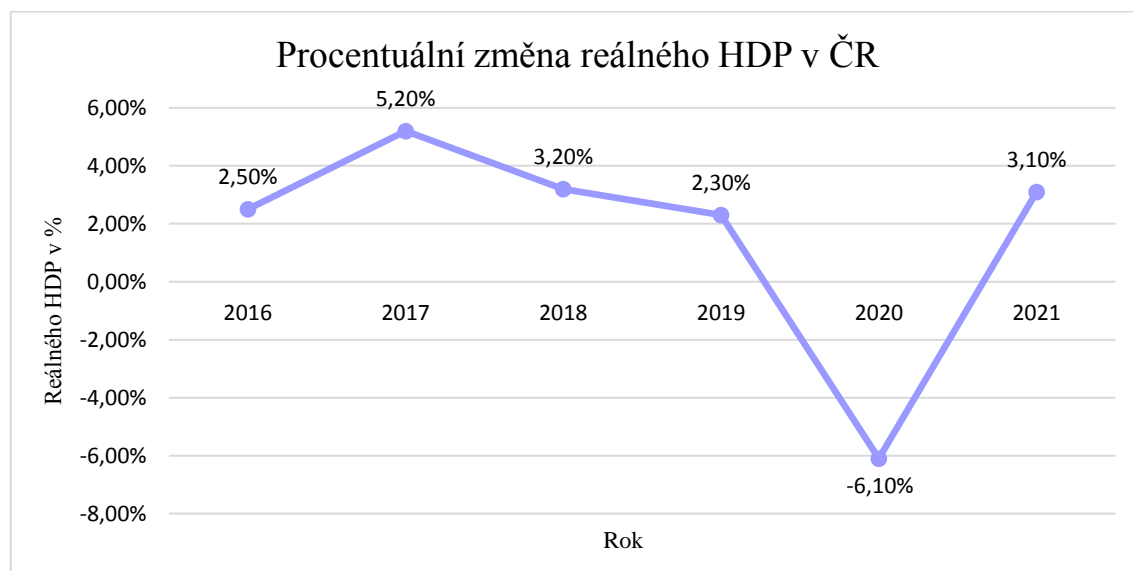
obchodních překážek mezi členskými státy EU. Roste také počet konkurencí na evropském trhu, a jelikož společnosti chtějí uspět v konkurenčním prostředí, dochází k neustálému poklesu cen zboží a služeb. (30)

Vývoj tržeb ve službách

V České republice v roce 2020 klesly celkové tržby ve službách o 11,7 %. K poklesu došlo také v konkrétních službách, kterými jsou doprava a skladování, a to o 12,6 % oproti roku 2019. Tento pokles je způsobem především leteckou dopravou, která se snížila o 69,1 % a také díky vodní dopravě, která poklesla o 38,9 %. Naopak tomu bylo u silniční přepravy, která v roce 2020 zaznamenala vzrůst o 13,1 %. (31)

Hrubý domácí produkt

Co se týká celé světové ekonomiky, v roce 2020 došlo k jejímu velkému propadu kvůli pandemii. Jsou proneseny takové predikce, že by v roce 2021 mělo dojít k obnově globální ekonomické aktivity. Nicméně většina zemí včetně České republiky počítá s tím, že obnova nebude tak silná, aby došlo k dorovnání hlubokého poklesu z roku 2020. Jednotlivé státy se budou muset rozmyslet, zda opět nastartují svou ekonomiku či se nechají dále vést zadlužeností, která ale bude mít tendenci pozvolného růstového charakteru. (32)



Graf 6: Procentuální vývoj reálného HDP v ČR
Zdroj: Vlastní zpracování dle: (32)

V grafu je znázorněn procentuální vývoj reálného hrubého domácího produktu v České republice, tedy HDP očištěného o inflaci. Výkonnost české ekonomiky se během let liší, avšak od roku 2016 do roku 2019 se držela v kladných hodnotách. V roce 2020 se reálné HDP propadlo o 8,4 %, což je rapidní pokles, který ale nepřetržoval pouze v naší republice. V roce 2021 jde pouze o předpoklad, který nasvědčuje tomu, že je očekáván růst opět do příznivých hodnot.

Procentuální změna reálného HDP ve vybraných státech

V tabulce je mezinárodní srovnání vývoje reálného HDP ve vybraných státech v procentuálním vyjádření. Sledovaným obdobím jsou roky 2016 až 2019.

Tabulka 11: Procentuální změna reálného HDP během let ve vybraných státech

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (33)

Vybrané státy	2016	2017	2018	2019
Francie	1,1 %	2,3 %	1,8 %	1,5 %
Itálie	1,3 %	1,7 %	0,9 %	0,3 %
Německo	2,2 %	2,6 %	1,3 %	0,6 %
Polsko	3,1 %	4,8 %	5,4 %	4,5 %
Rakousko	2,0 %	2,4 %	2,6 %	1,4 %
Slovensko	2,1 %	3,0 %	3,8 %	2,3 %
VB	1,7 %	1,7 %	1,3 %	1,4 %
Švýcarsko	2,0 %	1,6 %	3,0 %	1,1 %
ČR	2,5 %	5,2 %	3,2 %	2,3 %

Česká republika si vedla ve vývoji ekonomiky očištěné o inflaci mezi těmito státy takovým způsobem, že v roce 2016 dosahovala výsledky na druhou příčku, v roce 2017 byla první, v roce 2018 na místě třetím a v roce 2019 se dělila se Slovenskem o druhou příčku. Z tohoto vyplývá, že vývoj finálních statků a služeb očištěných o inflaci měla Česká republika jeden z nejlepších.

2.6.2 Skutečnosti související se členstvím EU

V Evropské unii je povolen na jednotném evropském trhu volný pohyb pracovních sil, zboží, kapitálu a také služeb. Ze statistik vyplynulo, že se 3,3 % občanů Evropské unie

v roce 2019 zdržovalo a zároveň pracovalo v jiném státě EU, než v jakém mají trvalé bydliště. (34)

Ve státech Evropské unie platí, že lidé mohou pracovat v jiném státě EU i bez pracovního povolení. Bez tohoto povolení mohou na určitém území pobývat až 3 měsíce. Pokud budou jedinci chtít v daném státě nadále pobývat, musí si po přesažení 3 měsíců (v některých státech i dříve) zažádat o povolení k pobytu. Dále musejí přijmout všechna pracovní práva a dodržovat pracovní podmínky, které jsou nastavené. (35)

Sociální a zdravotní pojištění je v každé zemi EU trochu jiné, tudíž je důležité se řídit normami konkrétního státu. Pokud jedinci pracují a bydlí v dané zemi, musejí se přihlásit do systému sociálního zabezpečení daného státu. Příspěvky platí i pracující v jedné zemi EU a bydlící v jiné, avšak po ztrátě zaměstnání musejí zažádat o dávky v zemi s trvalým bydlištěm. (35)

Co se týká daně ze zahraničního příjmu, daňovým rezidentem je brán teprve ten jedinec, který v dané zemi EU pobývá déle než 6 měsíců. Pokud je doba kratší než 6 měsíců, daňový rezident spadá stále pod stát, ve kterém bydlel nebo má stálý pobyt. Někdy se stává, pokud není zeměmi uzavřena smlouva o zamezení dvojího zdanění, že oba státy jedince považují za plátce daně a ten musí plnit tuto povinnost dokonce dvakrát. Předpisy EU jsou nastaveny tak, aby všichni, co pobírají nějaký příjem, měli možnost získat daňové slevy na rodinu, odečitatelné položky z hypoték atd. (36)

2.6.3 Trendy v populačním vývoji

Počet obyvatel v jednotlivých oblastech

Následující tabulka znázorňuje vývoj počtu obyvatel v průběhu 5 let. Přičemž sledované oblasti jsou spjaté se společností ABC s.r.o.

Tabulka 12: Vývoj počtu obyvatel

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (37)

Počet obyvatel	2016	2017	2018	2019	2020
Česká republika	10 578 820	10 610 055	10 649 800	10 693 939	10 701 777
Pardubický kraj	517 087	518 337	520 316	522 662	522 856
Okres Chrudim	104 035	104 158	104 344	104 613	104 708

V roce 2020 měl Pardubický kraj procentuální zastoupení v celé České republice pouze 4,89 %. Okres Chrudim obsazuje Pardubický kraj počtem obyvatel 20,03 %. Počet obyvatel v České republice každým rokem roste, avšak velmi pomalu. Od roku 2016 do roku 2020 se počet obyvatel zvýšil o necelých 123 tisíc, což je přírůstek 1,16 %. V Pardubickém kraji dochází k nárůstu taktéž, a to o 5 769 obyvatel neboli 1,12 %. V okrese Chrudim došlo rovněž ke zvýšení o 673 obyvatel, v procentuálním vyjádření o 0,65 %.

Věkové složení obyvatel a rozdělení dle pohlaví

Následující tabulky zachycují složení obyvatel během posledních 5 let podle pohlaví a dosaženého věku v Pardubickém kraji a okrese Chrudim.

Tabulka 13: Věkové složení obyvatel a rozdělení dle pohlaví v Pardubickém kraji

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (38)

Pardubický kraj	0–14 let	15–64 let	65 a více let	Průměrný věk	Muži	Ženy
2016	80 394	338 204	98 489	42,1	255 691	261 396
2017	81 098	335 911	101 328	42,3	256 604	261 733
2018	82 063	334 475	103 778	42,4	257 948	262 368
2019	83 010	333 567	106 085	42,6	259 694	262 968
2020	-	-	-	-	259 789	263 067

Počet obyvatel v Pardubickém kraji se dle věku během let 2016 až 2019 mění pouze v řádu tisíců. Počet obyvatel ve věku 0–14 let se během těchto let zvýšil o 3,25 %, ve věku 15–64 let se ale snížil, a to o 1,37 %, poslední skupinou je věková kategorie 65 let a více, která má rostoucí tendenci, a sice o 7,7 %.

Nejvyšší nárůst obyvatel byl zaznamenán u kategorie 0–14 let mezi lety 2017 a 2018 o 965 dětí, u kategorie 65 a více let došlo k navýšení počtu o 2 749 lidí v letech 2016–2017. Největší úbytek obyvatel byl ve věkové kategorii 15–64 let, a to o 2 293 lidí mezi lety 2016–2017. Průměrný věk obyvatel se během let mírně zvyšuje.

Počet mužů a žen v Pardubickém kraji rok od roku roste. Během let 2016 až 2020 se počet mužů zvýšil o 1,6 % a počet žen o 0,64 %. Největší nárůst u mužů činil 1 746 v letech

2018–2019 a u žen 635 v letech 2017–2018. V roce 2020 bylo v kraji procentuální zastoupení mužů 49,69 % a žen 50,31 %.

Následující tabulka znázorňuje stejnou analýzu jako tabulka předcházející, přičemž se tentokrát jedná o oblast spadající do Pardubického kraje, kterou je okres Chrudim.

Tabulka 14: Věkové složení obyvatel a rozdělení dle pohlaví v okrese Chrudim

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (39)

Okres Chrudim	0–14 let	15–64 let	65 a více let	Průměrný věk	Muži	Ženy
2016	15 881	68 162	19 992	42,3	51 568	52 467
2017	16 029	67 496	20 633	42,5	51 658	52 500
2018	16 208	66 985	21 151	42,7	51 770	52 574
2019	16 429	66 508	21 676	42,8	52 021	52 592
2020	-	-	-	-	52 080	52 628

V okrese Chrudim byl vývoj počtu obyvatel podobný jako v celém Pardubickém kraji. Docházelo tedy k jejich navýšení ve věkové skupině 0–14 let o 3,45 % a také u skupiny 65 a více let s rozdílem 8,42 %. Věková kategorie 15–64 let se v tomto případě snížila o 2,43 %.

Největší přírůstek 221 obyvatel byl ve věku 0–14 let v letech 2018–2019. U věkové kategorie 65 a více let bylo největší zvýšení o 641 obyvatel mezi lety 2016–2017. Naopak největším úbytkem bylo 666 obyvatel ve skupině 15–64 v letech 2016–2017. Průměrný věk obyvatel se v okrese Chrudim mírně zvyšuje obdobně jako v celém Pardubickém kraji, avšak okres má každý rok o trochu vyšší hodnoty.

U počtu mužů a žen dochází stejně jako v kraji Pardubickém k mírnému nárůstu během let 2016 až 2020. Zvýšení je o 0,99 % u mužů, u žen pouze o 0,31 %. V roce 2020 bylo procentuální zastoupení mužů v okrese 49,74 % a žen 50,26 %.

2.6.4 Trendy v zaměstnávání lidí

Vzdělání obyvatel v Pardubickém kraji

Jedním z trendů, který přetrvává, je zaměstnávání lidí podle dosažení určité úrovně vzdělání. Je známo, že tento trend stále nabývá na síle, jelikož zaměstnavatelé hledají schopné a vzdělané lidi pro svoji společnost. V následující tabulce je znázorněn vývoj stupňů vzdělání dle kódu ISCED v jednotlivých letech. Do statistiky jsou zařazeni pouze občané Pardubického kraje ve věku 15 let a více.

Tabulka 15: Dosažené vzdělání obyvatel Pardubického kraje ve věku 15 let a více dle kódu ISCED
Zdroj: Vlastní zpracování dle: (40)

Vzdělání	2016	2017	2018	2019	2020
Základní a nedokončené	61 400	57 900	58 900	60 900	-
Střední bez maturity	160 500	155 500	156 300	158 000	-
Střední s maturitou	147 000	151 600	154 300	151 800	-
Vysokoškolské	67 700	71 200	67 700	67 800	-

Hodnoty z roku 2020 nebyly dosud publikovány, tudíž se analýza dosaženého vzdělání zaměřuje pouze na roky 2016 až 2019. Z tabulky je zjevné, že se během těchto let počty obyvatel v jednotlivých úrovních vzdělání značně neliší. Největší výkyvy jsou zaregistrovány u středního vzdělání bez maturity mezi lety 2016 a 2017, kdy se počet obyvatel s tímto vzděláním snížil o 5 000. Naopak k velkému zvýšení došlo mezi stejnými lety tentokrát u středního vzdělání s maturitou, a to o 4 600 obyvatel.

Procentuální rozdíly mezi roky 2016 a 2019 byly u základního a nedokončeného vzdělání, u kterého došlo ke snížení obyvatel o 0,81 %, ke snížení počtu došlo také u středního vzdělání bez maturity o 1,56 %. Naopak u středního vzdělání s maturitou narostl počet obyvatel o 3,27 % a u vysokoškolsky vzdělaných lidí o 0,15 %.

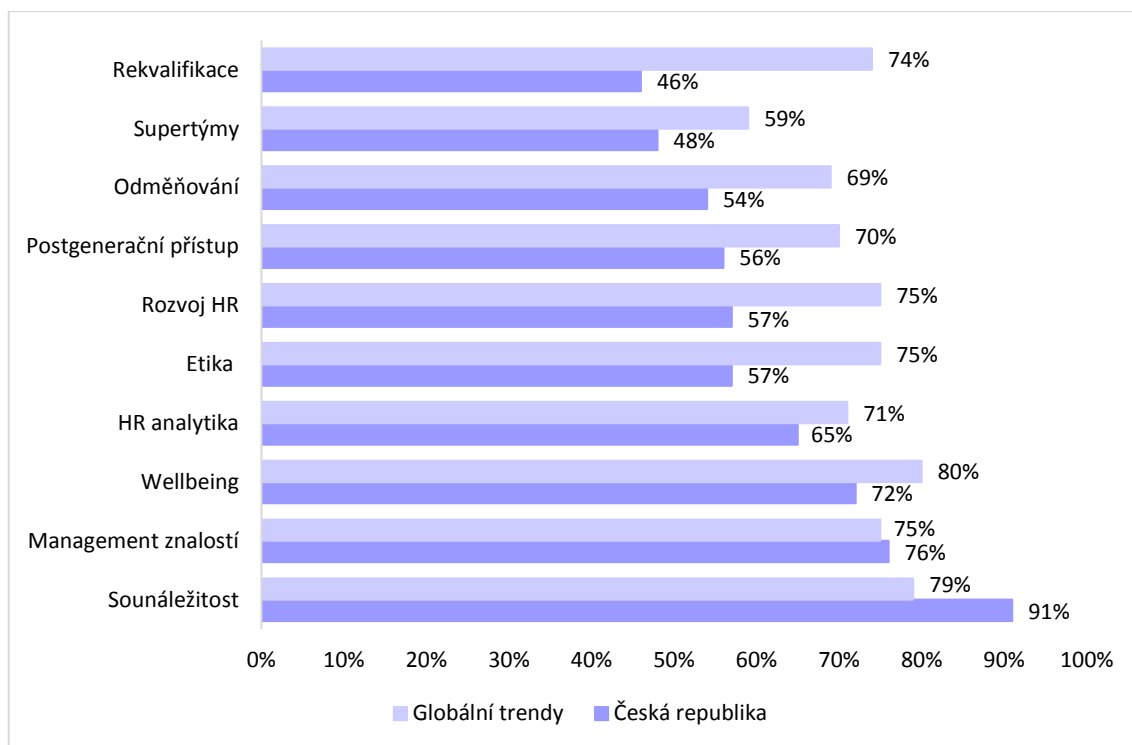
Aktuální trendy v ČR a zahraničí

V poslední době se stávají populárními v tuzemských i mezinárodních společnostech trendy, mezi které spadá rekvalifikace, při níž mají pracovníci možnost doplnit si znalosti nezbytné pro jejich odvětví. Nově se vytváří takzvané supertýmy, ve kterých dominují nejen členové týmu, ale také vybrané technologie. Dalším důležitým trendem je odměňování, které by mělo být z velké části založeno na uznávání zaměstnanců a zaměstnanci by si měli naopak společnosti vážit. (41)

Post-generační přístup by měl být založený na personalizovaném přístupu a měl by zabránovat rozdělování pracovníků podle jednotlivých generačních skupin a spíše se zaměřit na potřeby jednotlivých zaměstnanců. U trendu rozvoje HR se jedná o naplňování potřeb obchodování a zdokonalování zaměstnanecké zkušenosti. (41)

Význam etiky ve společnostech roste především kvůli propojení lidí s technologiemi. HR analytika se snaží porozumět kooperaci mezi pracovníky a zároveň chce zamezit negativním dopadům na ně. Zaměstnavatelům rovněž velmi záleží na pracovní pohodě neboli wellbeingu, která by měla zajistit větší spokojenost zaměstnanců, lepší postavení na trhu a vyšší výkonnost společnosti. (41)

Organizace se také zaměřují na management znalostí, proto se snaží vybírat nejdůležitější informace, které omezí přesycenost jiných přebytečných údajů a zajistí pracovníkům jednodušší hledání relevantních informací. Zaměstnanci by měli také pociťovat sounáležitost se společností, ve které pracují, neboť to přispívá k vyššímu výkonu společnosti. (41)



Graf 7: Významnost trendů v ČR a zahraničí

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (41)

Pro zaměstnance pracující v České republice je uvnitř společností důležitá především sounáležitost, a to z 91 %, dále management znalostí se 76 % a třetím je wellbeing, který je hodnocený 72 %. Zahraniční pracovníci zaměstnaní v zahraničních organizacích považují za prioritní trendy wellbeing z 80 %, sounáležitost ze 79 % a třetími nejlépe hodnocenými jsou management znalostí, etika a rozvoj HR, a to ze 75 %. Největší rozdíl v hodnocení významnosti trendů, které hodnotili zaměstnanci z České republiky a zahraničních zemí, je u rekvalifikace, která se liší o 28 %. (41)

2.6.5 Tržní mzdové sazby

Průměrné hrubé mzdy

V této tabulce je znázorněn vývoj průměrných hrubých mezd v České republice a v Pardubickém kraji. Mzdy jsou v měsíčních částkách a je sledován průběh posledních 5 let.

Tabulka 16: Vývoj průměrné hrubé mzdy v ČR a Pardubickém kraji

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (42)

Území	2016	2017	2018	2019	2020
Česká republika	27 764 Kč	29 638 Kč	32 051 Kč	34 111 Kč	35 611 Kč
Pardubický kraj	24 861 Kč	26 737 Kč	28 871 Kč	30 564 Kč	32 095 Kč

V České republice je vývoj průměrné hrubé mzdy každý rok vyšší než v kraji Pardubickém. Největší rozdíl ve výši průměrné hrubé mzdy mezi Českou republikou a Pardubickým krajem představuje částku 3 547 Kč na měsíc.

Celkově se v České republice vývoj hrubé mzdy změnil nejvíce o 2 413 Kč mezi lety 2017–2018. V Pardubickém kraji se jednalo o rozdíl mezi stejnými roky, ale změna byla o 2 134 Kč. Procentuální vývoj mzdy se v letech 2016 až 2020 zvýšil v ČR o 28,26 %, v Pardubickém kraji o 29,1 %.

Průměrné hrubé mzdy dle vzdělání

V následující tabulce jsou zaznamenány statistiky průměrné hrubé mzdy rozdělené podle vzdělání v Pardubickém kraji. Opět je sledováno posledních 5 let, přičemž výsledky z roku 2020 nebyly dosud vystaveny.

Tabulka 17: Průměrné hrubé mzdy dle dosaženého vzdělání v Pardubickém kraji

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (43)

Vzdělání	2016	2017	2018	2019	2020
Základní a nedokončené	19 198 Kč	21 663 Kč	22 589 Kč	24 126 Kč	-
Střední bez maturity	22 030 Kč	23 832 Kč	26 413 Kč	27 910 Kč	-
Střední s maturitou	27 364 Kč	29 221 Kč	31 475 Kč	32 971 Kč	-
Vyšší odborné a bakalářské	29 635 Kč	31 861 Kč	33 554 Kč	35 750 Kč	-
Vysokoškolské (bez bakalářského)	42 537 Kč	45 952 Kč	46 999 Kč	48 922 Kč	-

Z tabulky je zřejmé, že se průměrné hrubé měsíční mzdy každým rokem zvyšují. Rozdíly ve mzdách se v jednotlivých letech liší podle dosaženého vzdělání. Lidé se základním či

nedokončeným vzdělání mají mzdu nižší než lidé, kteří dosáhli vzdělání vyššího. Takový vzestup přetrvává mezi dalšími vzděláními až do vysokoškolského.

Se základním a nedokončeným vzděláním se průměrná hrubá mzda zvýšila mezi lety 2016 a 2019 o 4 928 Kč, což je 25,67 %. U středního vzdělání bez maturity o 5 880 Kč, v procentech o 26,69 %, u středoškolského s maturitou je rozdíl ve výši 5 607 Kč a procentuálně 20,49 %. Dále je vzdělání vyšší odborné a bakalářské, u kterého mzda narostla o 6 115 Kč, v procentech o 20,63 %, a vzdělání vysokoškolské, ve kterém už není započítáno vzdělání bakalářské, které má mzdu zvýšenou o 6 385 Kč, přičemž v procentuálním vyjádření se jedná o nárůst 15,01 %.

Průměrné hrubé mzdy dle CZ-ISCO

V tabulce jsou znázorněny údaje o průměrných hrubých mzdách jednotlivých pracovních pozic Pardubického kraje. Statistiky jsou dle hodnocení CZ-ISCO z roku 2019, přičemž jsou vybrána pouze pracovní místa, která se objevují ve společnosti ABC s.r.o. Výjimka se naskytla u pracovní pozice mechanika a opraváře motorových vozidel, u které je pořízen pouze údaj z platové sféry z roku 2018.

Tabulka 18: Průměrné hrubé mzdy v Pardubickém kraji dle CZ-ISCO

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (43) (44)

Pracovní pozice	Označení dle CZ-ISCO	Průměrná hrubá mzda
Všeobecní administrativní pracovníci	4110	24 553 Kč
Mechanici a opraváři motorových vozidel	7231	27 000 Kč
Řidiči nákladních automobilů, tahačů a speciálních vozidel	8332	25 135 Kč

Oblíbené zaměstnanecké benefity v ČR

V roce 2020 byly požadavky pracovníků na zaměstnanecké benefity vzhledem k pandemii lehce pozměněny. Mezi nejoblíbenější zaměstnanecké výhody v České republice v roce 2020 patří:

- home office,
- zdravotní volno (sick days),

- dovolená 5 týdnů a více,
- flexibilní pracovní doba,
- 5hodinový pracovní den,
- nadstandardní zdravotní péče,
- spací boxy na pracovišti,
- podpora rodičovství (firemní školky),
- 13. či 14. plat,
- e-stravenka,
- služební auto a parkovací místo. (45) (46)

Nabízené hrubé mzdy na volných pracovních místech v oblasti přepravy

Společnost ABC s.r.o. poskytuje pracovní nabídku na pozici řidiče kamionové dopravy. V tabulce se tedy porovnávají nabízené pracovní pozice společnosti ABC s.r.o. a různých společností, které se nacházejí v jejím okolí maximálně do 20 km.

Všechny nabídky prací mají stejný požadavek, a to, aby vzdělání řidičů bylo minimálně základní a zároveň, aby řidiči byli absolventy praktické školy v oboru. Další požadavky se už ale liší. Nabídka mezd má různé rozpětí, v tomto případě určitě záleží na tom, zda se jedná o pracovní nabídku na mezinárodní či tuzemský transport. U mezinárodní dopravy se řidiči nevracejí každý den domů a jejich pracovní doba je jinak rozvržená než u tuzemské dopravy. Požadavky ohledně řidičských průkazů jsou všude vesměs stejné a zaměstnanecké výhody jsou velmi obecně definované, předpokládá se, že se mohou lišit například sazbami. (47)

Tabulka 19: Nabídka práce na pozici 8332 dle CZ-ISCO v okolí společnosti ABC s.r.o.
Zdroj: Vlastní zpracování dle: (47)

Nabídka práce na pracovní pozici řidič nákladních automobilů, tahačů a speciálních vozidel (8332)				
Společnosti	Nabízená mzda (měsíční)	Směnnost	Požadavky společnosti	Zaměstnanecké výhody
Společnost ABC s.r.o.	25 000-30 000 Kč	Jednosměnný provoz	ŘP B, C, CE Tuzemská doprava	Stravenky, vstřícný přístup, odměny
Konkurence 1	od 50 000 Kč	Pružná pracovní směna	ŘP C, E Mezinárodní doprava	Stravenky, zaměstnanecké odměny
Konkurence 2	od 35 000 Kč	Jednosměnný provoz	ŘP C, E Tuzemská doprava	Stravenky, zaměstnanecké odměny
Konkurence 3	35 000-40 000 Kč	Jednosměnný provoz	ŘP C, E Tuzemská doprava	Stravenky, zaměstnání v prosperující společnosti
Konkurence 4	od 45 000 Kč	Třísměnný provoz	ŘP C, E Mezinárodní doprava	Víkendy doma

2.6.6 Situace na trhu práce

Ekonomické postavení obyvatelstva

V této tabulce je znázorněno obyvatelstvo, které je ekonomicky aktivní, tedy obyvatelstvo, které pracuje u nějakého zaměstnavatele či samo podniká. Data jsou brána z Pardubického kraje a je sledován vývoj během posledních 5 let.

Tabulka 20: Ekonomické postavení obyvatelstva v Pardubickém kraji

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (48) (49)

Rok	Obyvatelstvo ve věku 15 let a více	Pracovní síla ekonomicky aktivní	Míra ekonomické aktivity
2016	436 700	264 000	60,5 %
2017	436 500	261 700	60,0 %
2018	437 200	263 100	60,2 %
2019	438 500	263 800	60,2 %
2020 (za 3. čtvrtletí)	439 900	262 100	59,6 %

Každým rokem s výjimkou roku 2017 se počet obyvatel dosahujících věku 15 a více let zvyšuje. Počet ekonomicky aktivního obyvatelstva má ale už kolísavou tendenci. Vývoj počtu obyvatel v letech 2016 až 2020 je ve věku 15 a více let vyšší o 0,73 %. Během stejné doby se ekonomicky aktivní obyvatelstvo v Pardubickém kraji snížilo o 0,72 %. Přičemž míra ekonomické aktivity se každý rok pohybuje v průměru okolo 60,1 %.

Zaměstnanost a nezaměstnanost

Tato část se zabývá zaměstnaností a nezaměstnaností v Pardubickém kraji. Sledovaným obdobím je posledních 5 let.

Tabulka 21: Zaměstnanost a nezaměstnanost v Pardubickém kraji

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (48) (49)

Rok	Zaměstnaní	Míra zaměstnanosti	Nezaměstnaní	Obecná míra nezaměstnanosti
2016	254 300	58,2 %	9 700	3,7 %
2017	254 600	58,3 %	7 200	2,7 %
2018	258 600	59,1 %	4 500	1,7 %
2019	259 600	59,2 %	4 200	1,6 %
2020 (za 3. čtvrtletí)	257 800	58,6 %	4 400	1,7 %

Počet zaměstnaných osob se během let 2016–2019 zvyšoval, teprve v roce 2020 se snížil. Celkové zvýšení mezi lety 2016 a 2020 dosahuje 1,38 %. Míra zaměstnanosti je počítána z celkového počtu obyvatelstva dosahujícího 15 let a více, přičemž se její výše drží v průměru na 58,68 %.

Naopak nezaměstnanost, která v Pardubickém kraji klesala mezi roky 2016–2019, se v roce 2020 oproti roku 2019 trochu zvýšila. Celková nezaměstnanost se značně snížila o 54,64 % v letech 2016 až 2020. „*Obecná míra nezaměstnanosti porovnává počet nezaměstnaných s velikostí pracovní síly = počtem ekonomicky aktivních = zaměstnaných a nezaměstnaných.*“ (50) Průměr tohoto ukazatele v letech 2016–2020 nabývá hodnoty 2,28 %.

Nabídka a poptávka po klíčových pracovních pozicích

V této tabulce jsou zaznamenány počty nabídek a poptávek po pracovních silách dle CZ-ISCO. Data jsou získána z dubna 2021, přičemž jsou zaměřena pouze na okres Chrudim. Pracovními pozicemi jsou pouze ty, které se objevují ve společnosti ABC s.r.o.

Tabulka 22: Nabídka a poptávka pracovních sil dle CZ-ISCO

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (51)

Pracovní pozice	Označení dle CZ-ISCO	Počet uchazečů	Počet volných míst
Všeobecní administrativní pracovníci	4110	48	5
Mechanici a opraváři motorových vozidel	7231	3	5
Řidiči nákladních automobilů, tahačů a speciálních vozidel	8332	9	41

Nejvíce uchazečů o zaměstnání z těchto pracovních pozic je u všeobecných administrativních pracovníků. Naopak nejvíce volných pracovních míst je u řidičů nákladních automobilů. Společnost tedy není jediná, která hledá uchazeče na pozici řidiče nákladního vozidla. Z tabulky vyplývá, že organizace ABC s.r.o. nebude mít jednoduché najít vhodného kandidáta na tuto pozici.

2.6.7 Scéna ústřední vlády

Pracovní doba

Pracovní dobou je čas, při kterém zaměstnanec plní práci, která mu byla stanovena zaměstnavatelem. Zaměstnavatel určuje začátek a konec pracovní směny, která je předem dána. Pracovníci musí dodržovat včasné příchody na pracovní směnu a musí odcházet až po jejím ukončení. Nejčastěji používanou předepsanou délkou týdenní pracovní doby je 40 hodin, která je rozložena do 5 pracovních dnů. Délka jedné pracovní směny nesmí přesáhnout 12 hodin. Existuje základní pracovní doba, která je pevně stanovena zaměstnavatelem, druhým typem je volitelná pracovní doba, kterou si upravuje zaměstnanec, avšak zaměstnavatelé ji většinou regulují vnitřními předpisy. (52) (53)

Denní pracovní doba u řidičů, kteří řídí nákladní silniční vozidla, nesmí přesahovat 9 hodin. Existuje výjimka, při které řidiči mohou řídit vozidlo až 10 hodin během dne, avšak tato varianta se může provést maximálně dvakrát týdně. Týdenní doba řízení, která je brána od začátku pondělí do konce neděle, musí mít maximální délku 56 hodin. Další podmínkou je, že řidič nesmí řídit vozidlo delší dobu než 90 hodin v průběhu po sobě následujících dvou kalendářních týdnů. (54)

Přestávka v práci

Přestávka během pracovní doby musí být udělena nejdéle po 6 hodinách nepřetržité práce. Tato přestávka je dlouhá nejméně 30 minut a je vyčleněna na občerstvení a jistý odpočinek. Pokud zaměstnavatel tyto činnosti rozdělí, pro každou z nich musí být délka přestávky minimálně 15 minut. Pauza se nesmí poskytovat na začátku a konci pracovní doby a není ani zahrnována do času odpracování směny. (52)

Řidiči kamionu mají stanovenou bezpečnostní přestávku, která je udělena po 4,5 hodinách řízení, přičemž by měla trvat nejméně 45 minut. Oproti klasické přestávce je bezpečnostní přestávka započítávána do pracovní doby. Tuto pauzu lze během 4,5 hodin jízdy rozdělit i na délku 15 a 30 minut. (53) (54)

Doba odpočinku

Doba odpočinku není započítávána do pracovní doby. Jedná se o dobu mezi koncem jedné směny a začátkem druhé, která musí mít délku minimálně 11 hodin. Jsou zde zahrnuty také dny pracovního klidu v týdnu a svátky. Dále je nařízeno, že nepřetržitý odpočinek během týdne musí mít délku minimálně 35 hodin. (52)

V případě řidiče nákladního silničního vozidla by měla nepřetržitá doba odpočinku činit minimálně 11 hodin. Lze ji rozdělit na dvě doby, které musejí být čerpány během 24 hodin, přičemž první je nejméně 3 hodiny a druhá nejméně 9 hodin. Denní doba odpočinku může být i zkrácena, a to na 9 hodin, avšak maximálně třikrát týdně. Nepřetržitý odpočinek během týdne je u řidičů nastaven minimálně na 45 hodin. Může dojít i ke zkrácení až na 24 hodin za podmínky, že během třech týdnů bude minimální délka dorovnána. (54)

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Zaměstnavatel musí dbát na bezpečnost a ochranu zdraví pracovníků při vykonávání práce a informovat tak zaměstnance. Jeho úkolem je pravidelně kontrolovat pracoviště, písemně informovat o rizicích a také kontrolovat nákladní vozidla, kterými řidiči přepravují zboží. Dále musí zaměstnancům poskytnout školení o bezpečnostních předpisech na pracovišti a poskytovat ochranné prostředky, přičemž pracovníci mají povinnost všechny stanovené předpisy dodržovat. (52) (54)

Stravné

Zaměstnavatelé by měli umožňovat zaměstnancům stravování v zaměstnání buď ve vlastním stravovacím zařízení, ve formě stravenek, e-stravenek nebo peněžitým plněním. Zaměstnavatel si určuje výši finančního příspěvku na stravování. Při pracovní cestě v tuzemsku, která trvá 5 až 12 hodin, je povinné zaměstnanci poskytnout příspěvek na stravování v minimální výši 91 Kč na den. Pokud je delší než 12 hodin a dosahuje maximálně 18 hodin, příspěvek na stravování činí nejméně 138 Kč na den, ale pokud se přesáhne 18 hodin pracovní cesty, stravné má minimální částku 217 Kč na den. Pokud se však jedná o pracovní cestu v zahraničí, stravné dosahuje výše za den 91–108 Kč za 5–12 hodin, 138–167 Kč za 12–18 hodin a nad 18 hodin činí 217–259 Kč. (52) (55)

Dovolená

Zaměstnanecká dovolená je poskytována na kalendářní rok a její minimální délka je 4 týdny. Měla by být čerpána během kalendářního roku dle požadavků zaměstnance, je tu ale také možná výjimka, při které si mohou zaměstnanci část dovolené převést na další rok, avšak v následujícím roce ji už musí vyčerpat. Zaměstnavatel má možnost vyhlásit hromadné čerpání dovolené po dobu maximálně 2 týdnů, avšak podmínkou vyhlášení musejí být nezbytné důvody provozu společnosti. (52)

Náhrada mzdy a nemocenská

Pokud zaměstnanec nemůže navštěvovat práci, jelikož se dostal do pracovní neschopnosti, je mu poskytnuta náhrada mzdy a nemocenská. Náhrada mzdy je započítávána od prvního dne pracovní neschopnosti, nemocenská až od 15. dne. U obou typů jsou stanoveny redukční hranice, které udávají procentuální podíl průměrného hodinového výdělku. (56)

Minimální mzda

Minimální mzdou se rozumí nejnižší částka, kterou může zaměstnavatel pracovníkovi, který je zaměstnaný na hlavní i vedlejší pracovní poměr, poskytnout. Do této mzdy nejsou započítávány žádné zákonné příplatky. Měsíční sazba minimální mzdy k 1. lednu 2021 činí 15 200 Kč, hodinová je stanovena na 90,5 Kč. Oproti roku 2020 se nyní měsíční sazba zvedla o 600 Kč a o 3,20 Kč na hodinu. (52) (57)

Zákonné příplatky

Práce přesčas je nařízena pouze v případě, když je potřeba provést práci, která je akutní. Zaměstnanci může být udělena i v době nepřetržitého odpočinku, ale nesmí trvat déle než 8 hodin v jednotlivých týdnech a během kalendářního roku může dosahovat maximální výše 150 hodin. V tomto případě je příplatek ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku. Zaměstnanci si mohou také zažádat o náhradní volno. (18) (52)

Při **noční práci** se zaměstnanec může v práci zdržovat nejvýše 8 hodin zahrnutých do 24 hodin. Noční práce se vykonává mezi 22. hodinou večer a 6. hodinou ráno druhého dne.

Výše tohoto příplatku, který se připočítává ke mzdě, činí 10 % průměrného hodinového výdělku v soukromém sektoru. Ve státním sektoru se jedná o 20 % průměrného hodinového výdělku. (18) (52)

Práce o víkendu ve státním sektoru činí 25 %, avšak v soukromém pouze 10 % průměrného hodinového výdělku. (18)

Práce ve svátek by měla být odměňována náhradním volnem. Nicméně po domluvě se zaměstnavatelem je možné zaměstnanci poskytnout i odměnu ve výši 100 % průměrného hodinového výdělku. (18)

Práce ve ztíženém pracovním prostředí je odměňována při komplikacích způsobených různými vlivy, které přinášejí jistá rizika během práce. Odměna činí 10 % minimální mzdy. (18)

2.6.8 Úroveň zdanění, míra inflace a vývoj kurzu měn

Sociální a zdravotní pojištění

Jsou daně, které jsou odečteny z hrubé mzdy (platu) zaměstnance a připisují se do státní kasy. Tyto odvedené peníze jsou poskytovány lidem, kteří mají sociální a zdravotní potíže, kterými může být nezaměstnanost, invalidita, lékařské úkony, léky a další. (58)

První část těchto pojištění odvádí zaměstnanci, přičemž sociální pojištění je ve výši 6,5 % měsíční hrubé mzdy a zdravotní pojištění 4,5 %. Zaměstnavatel platí druhou část za zaměstnance, přičemž sociální pojištění je ve výši 24,8 % a zdravotní pojištění 9 %, obě tyto procentuální sazby jsou opět vyjádřeny z měsíční hrubé mzdy. (58) (59)

Daně z příjmu právnických a fyzických osob

Poplatníky daně z příjmu právnických osob jsou právnické osoby, které mají sídlo na území České republiky. Tato daň je placena i v případě, že zahraniční společnosti přijímají výtěžek z území naší republiky. Sazba daně, která se státu odvádí, je ve výši 19 %. (60)

U daně z příjmu fyzických osob jsou poplatníky ty osoby, které se dokážou prokázat trvalým bydlištěm v naší republice, nebo zde pobývají déle než 183 dnů v kalendářním

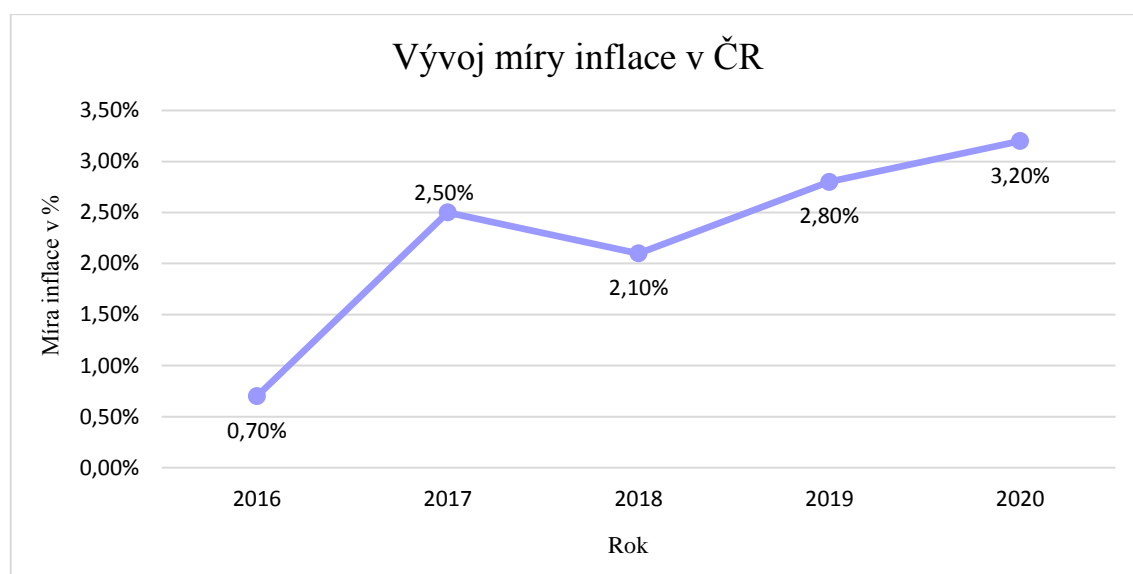
roce. Dani podléhají také příjmy ze zahraničí. Sazba daně odváděná státu je ve výši 15 %.
(61)

Změna zdanění mezd v roce 2021

K 1. lednu 2021 se zrušila superhrubá mzda, tudíž je daň z příjmu fyzických osob odváděna pouze ze mzdy hrubé. Všem pracovníkům se zvýšila i daňová sleva na poplatníka, která se z částky 24 840 Kč na rok zvětšila na 27 840 Kč. Výše sociálního a zdravotního pojištění je stále stejná, pro zaměstnavatele se taktéž nic nezměnilo, nadále odvádějí stejnou výši pojistného za zaměstnance. Ze změn v roce 2021 vyplývá, že se zaměstnancům zvýší měsíční mzda, avšak v čisté podobě. (62)

Míra inflace

V tabulce je vyjádřen vývoj cenové hladiny mezi jednotlivými roky v celé České republice.



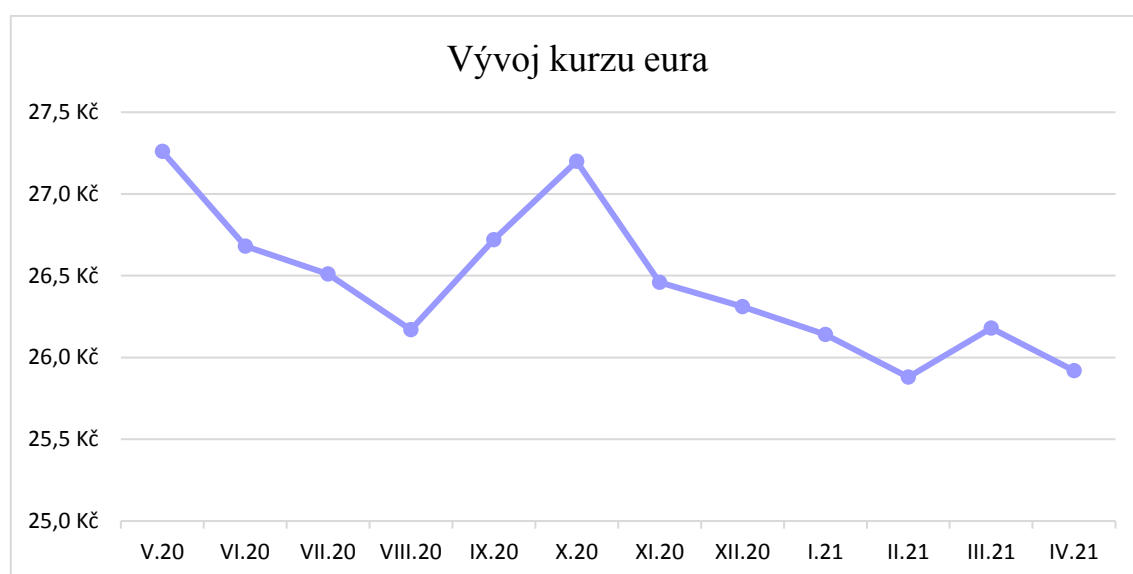
Graf 8: Vývoj míry inflace v ČR
Zdroj: Vlastní zpracování dle: (63)

V České republice vývoj spotřebitelských cen v roce 2020 oproti roku 2016 vzrostl o 2,5 %. Když se pomine mírný pokles v roce 2018, má míra inflace neustálou rostoucí tendenci. Mezi roky 2016–2017 byl růst prudký, ale od roku 2018 do roku 2020 se prudká růstová fáze postupně zpomaluje.

Vývoj kurzu měn

Do vývoje kurzu měn byly vybrány měny, které jsou zavedeny v okolních státech, tedy v Rakousku, Německu, Polsku a na Slovensku. Polsko používá měnu, která se nazývá polský zlotý, ostatní 3 státy mají euro. Tyto měny se porovnávají s českou korunou tak, že je zjišťováno, kolik korun českých připadá na 1 euro či 1 zlotý. (64)

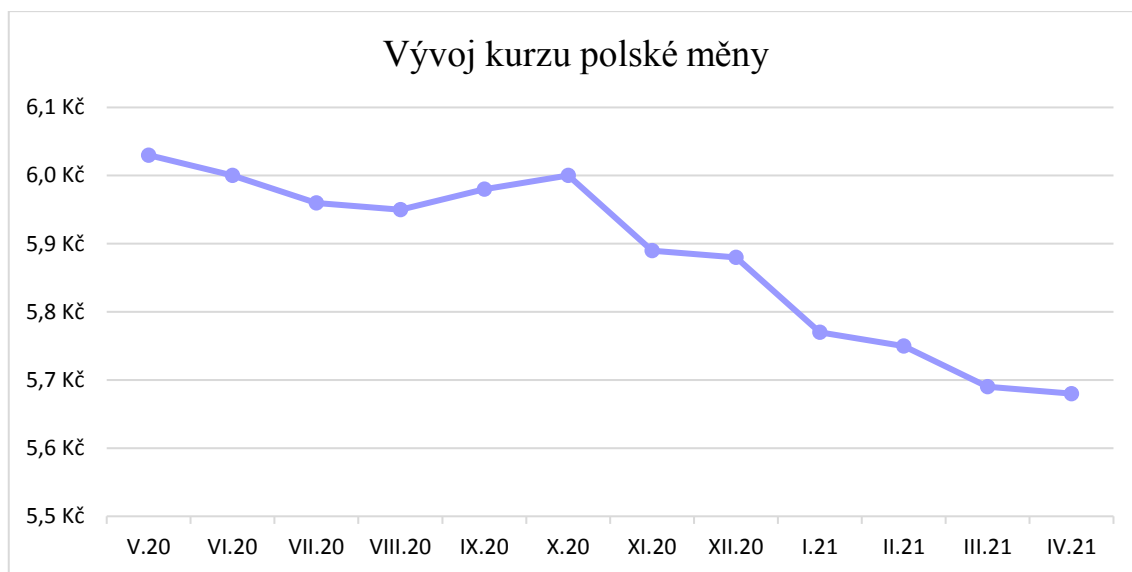
V následujících grafech jsou znázorněny měsíční kurzy eura a polské měny, které jsou stanoveny dle České národní banky, jejichž vývoj je sledován od května roku 2020 do dubna roku 2021.



Graf 9: Měsíční vývoj kurzu eura dle ČNB

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (65) (66)

V jednotlivých měsících má kurz eura kolísavou tendenci, přičemž nejnižší hodnota je 25,88 Kč za euro v měsíci únoru v roce 2021. Nejvyšší hodnota je zaznamenána v měsíci květnu v roce 2021, a to 27,26 Kč za euro. Z grafu vyplývá, že koruna vůči euru během těchto měsíců spíše posiluje.



Graf 10: Měsíční vývoj kurzu polské měny dle ČNB
Zdroj: Vlastní zpracování dle: (67) (68)

V případě polské měny česká koruna posiluje taktéž, jelikož měsíční vývoj kurzu až na pár výjimek neustále klesá. Nejnižší hodnoty bylo dosaženo v měsíci dubnu v roce 2021, a sice 5,68 Kč za jeden zlotý a nejvyšší hodnota byla 6,03 Kč za jeden zlotý v květnu v roce 2020.

2.6.9 Shrnutí působení vnějších faktorů

Globalizace

V České republice se dovoz i vývoz do celého světa v roce 2020 oproti 2019 ještě zvýšil, a to i při pandemii. Díky vzrůstajícímu vývozu nejsou ohroženy společnosti, které vyvážejí své zboží a materiál. V EU se snižují ceny zboží a služeb kvůli růstu konkurencí na trhu. Tržby se ve službách v ČR v roce 2020 oproti roku 2019 snížily, avšak silniční doprava spadající do této skupiny zaznamenala růst tržeb.

Naše země má vcelku přijatelné hodnoty vývoje reálného HDP v letech 2016–2019 v porovnání s některými státy Evropy. Nicméně v roce 2020 došlo ke snížení reálného HDP v ČR do záporných čísel, avšak tento problém nastal i u jiných států kvůli pandemii.

Skutečnosti související se členstvím EU

V EU je povolen volný pohyb pracovních sil, zboží, kapitálu a služeb. Lidé mohou pracovat v jiném státě EU i bez pracovního povolení, avšak musí dodržovat jisté

podmínky. Sociální a zdravotní pojištění je v každém státě EU nastaveno trochu jinak. Ve většině případů se daňovým rezidentem stává jedinec až po 6 měsících pobytu v zemi.

Trendy v populačním vývoji

Dalším vnějším vlivem, který může působit na společnost, je vývoj počtu obyvatel, který se během let 2016–2020 v ČR, Pardubickém kraji i okrese Chrudim zvyšoval. Počet obyvatel je dle věkové kategorie 15–64 let přibližně 64 % v kraji i v okrese, což by mohlo znamenat, že zde žije velká míra lidí, kteří mohou být považováni za pracovní sílu. V Pardubickém kraji je průměrný věk obyvatel 42,6 let a žije zde více žen než mužů.

Trendy v zaměstnávání lidí

Obyvatelé Pardubického kraje jsou dále rozděleni podle dosaženého vzdělání, přičemž největší zastoupení má střední vzdělání bez maturity, které i samotná organizace požaduje na nejvíce pracovních pozicích. Trendy, které jsou důležitým faktorem ve společnostech a nyní jsou populární v ČR a zahraničí, jsou především sounáležitost pro naši zemi a wellbeing pro zahraniční země.

Tržní mzdové sazby

Průměrné hrubé mzdy v ČR jsou vyšší než v Pardubickém kraji. Pokud jsou mzdy rozděleny podle vzdělání v kraji, vyplývá z toho, že mzdy vysokoškolsky vzdělaných lidí dosahují každý rok nejvyšších hodnot. Dle porovnávání mezd pracovních pozic společnosti ABC s.r.o. s CZ-ISCO mzdami v Pardubickém kraji vyšlo najevo, že některé mzdy ve společnosti jsou nižší a některé naopak vyšší než průměrné hodnoty stanovené dle CZ-ISCO. Oblíbenost zaměstnaneckých benefitů v ČR se během pandemie mění, nyní zaměstnanci vyžadují například home office, zdravotní volno, dovolenou navíc, e-stravenky atd. Porovnávány jsou také jednotlivé pracovní nabídky na pracovní pozici řidiče nákladních silničních vozidel společnosti ABC s.r.o. s organizacemi v dosahu 20 kilometrů. Společnost oproti ostatním nabízí nižší rozpětí mzdy na novou pozici.

Situace na trhu práce

Mezi lety 2016–2020 je ekonomicky aktivních lidí v Pardubickém kraji v průměru 60,1 %. Co se týče zaměstnanosti a nezaměstnanosti v kraji během těchto let, zaměstnanost činí průměrně 58,7 % a nezaměstnanost 2,28 %. Počet volných pracovních míst na pozici řidiče nákladních automobilů je v okrese Chrudim o dost více než počet

uchazečů. U administrativních pracovníků je to naopak a u mechaniků je nabídka s poptávkou vcelku vyrovnaná.

Scéna ústřední vlády

Všechny společnosti v ČR musí dodržovat zákonné požadavky nastavené státem, ať už se jedná o pracovní dobu, přestávku v práci, dobu odpočinku, bezpečnost při práci, stravování, dovolenou, náhradu mzdy, minimální mzdu a zákonné příplatky. Výše minimální mzdy, kterou musí zaměstnavatel respektovat, činí v roce 2021 měsíčně 15 200 Kč a hodinová sazba je 90,5 Kč.

Úroveň zdanění, míra inflace a vývoj kurzu měn

Společnosti musejí dodržovat daňové podmínky. Neustále se odvádí sociální a zdravotní pojištění (33,8 % a 11 %) a daň z příjmu právnických osob (19 %) a fyzických osob (15 %). V roce 2021 se zrušila superhrubá mzda, tedy mzdy pracovníků jsou daněny pouze podle hrubé mzdy. Při sledování vývoje míry inflace bylo zjištěno, že v letech 2016–2020 téměř stále vzrůstá, tudíž dochází k růstu spotřebitelských cen. Česká koruna v porovnání s eurem a polskou měnou během května 2020 až dubna 2021 posílila.

2.7 Shrnutí analýzy současného stavu

Předmětem podnikání je poskytování nákladní silniční a osobní přepravy a prodej pohonných hmot. Společnost ABC s.r.o. je malá společnost, která má pouze 13 pracovníků. Zaměstnanými osobami jsou vedoucí pracovník, účetní, mzdová účetní, vedoucí automechanik, řidiči vozidel do 7 tun a nad 12 tun. Počet pracovníků se během let skoro nemění.

Systém odměňování se řídí modelem celkové odměny, který je převzat z teoretické části. Obsahuje peněžní a nepeněžní odměny. Z tabulky je zřejmé, že společnost nepoužívá zásluhovou odměnu.

Tabulka 23: Model celkové odměny společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (9)

Transakční odměny		Relační odměny	
+	Základní mzda	+	Vzdělávání a rozvoj
-	Zásluhová odměna	+	Zážitky a zkušenosti z práce
+	Zaměstnanecké výhody		

Vývoj průměrných hrubých mezd u všech zaměstnanců neustále stoupá, jelikož se zvyšují i průměrné hrubé mzdy na trhu a v zájmu majitele je si stále pracovníky udržet. Jsou zaměstnávání i brigádníci, kteří slouží jako občasné pracovní posily.

Dodatkové mzdové formy, které jsou součástí mezd, nejsou poskytovány zaměstnancům automaticky, ale jsou zásluhou za určitou odvedenou pracovní činnost. Ty, které společnost ABC s.r.o. používá či naopak, jsou znázorněny v tabulce.

Tabulka 24: Dodatkové mzdové formy

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (5) (6) (7)

Dodatkové mzdové formy	
Poskytované	Neposkytované
Příplatky	Osobní ohodnocení
Odměny	Prémie
	Ostatní výplaty

Zaměstnanecké výhody byly v teoretické části rozděleny do čtyř skupin, pod které spadaly jednotlivé benefity, které jsou vypsány v tabulce. Z tabulky vyplynulo, že společnost z nich používá pouze menšinu, tedy 5 ze 17.

Tabulka 25: Zaměstnanecké výhody

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (3) (4) (6) (7) (8)

Zaměstnanecké výhody			
Výhody sociální povahy		Výhody pro volný čas	
+	Hrazené penzijní připojištění	+	Kulturní akce firemní či soukromé
+	Životní pojištění	-	Sportovní akce firemní či soukromé
-	Půjčky	-	Firemní zájezdy či soukromá dovolená
-	Nemocenské dávky		
Výhody ohledně pracovního prostředí		Výhody dle pracovní pozice	
+	Zlevněné stravování	-	Firemní vůz
-	Úhrada vzdělávacích kurzů	+	Firemní mobilní telefon
-	Sleva poskytnutá na firemní produkty	-	Náklady na reprezentaci společnosti
-	Pracovní oděv		
-	Pevné místo na firemním parkovišti		
-	Úhrada dopravy do zaměstnání		
-	Redesign pracovního místa		

Vzdělávání, která společnost zaměstnancům nabízí, jsou povinná školení stanovená zákonem. Pro všechny zaměstnance je poskytnuté BOZP, pro řidiče dále ADR a profesní školení. Zaměstnanci mají dostatek pracovního místa, ve kterém mohou vykonávat svou práci. Náklady na systém odměňování byly v roce 2020 vyčísleny na 5 942 533 Kč.

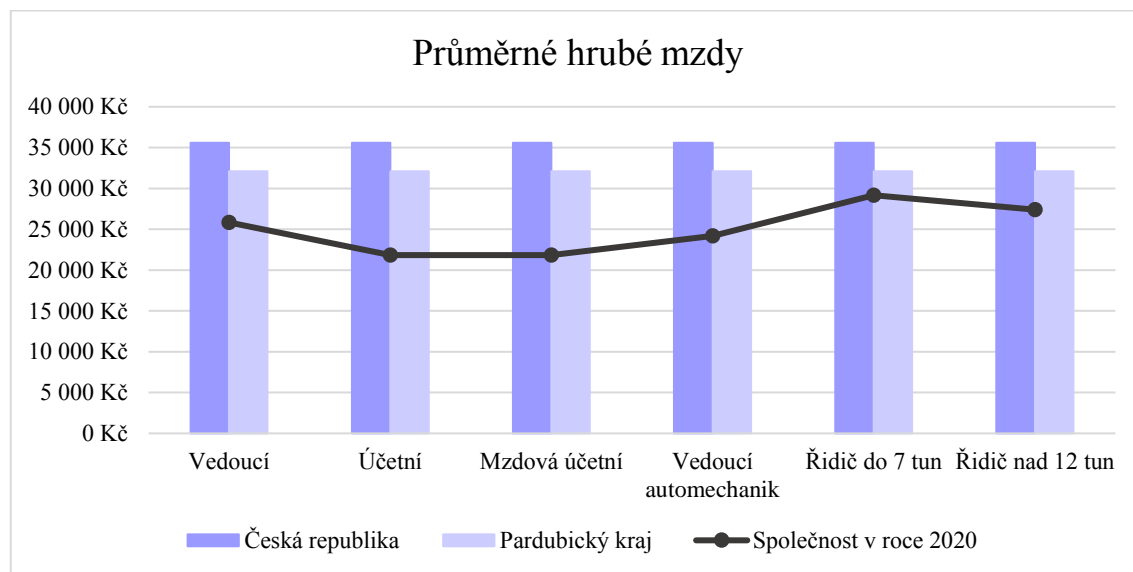
Negativa, nároky zaměstnanců a pohled majitele

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že někteří zaměstnanci jsou nespokojeni s výší mzdy. Pokud měli možnost porovnat svou mzdu s konkurenčními, sedm zaměstnanců odpovědělo, že je téměř stejná, ovšem dva napsali, že je o trochu nižší. Se zaměstnaneckými benefity jsou spokojeni, avšak uvítali by navíc firemní notebook a sportovní a kulturní vyžití. Majitel společnosti by jim z benefitů rád poskytl redesign pracovního prostředí. Vykonávaná práce se zdá pro některé pracovníky náročná, jelikož ji nestíhají plnit v požadovaném čase. Jeden pracovník zaznamenal, že nedostává uznání za odvedenou práci. Čtyři zaměstnanci prohlásili, že existuje důvod, kvůli kterému by společnost opustili. Těmito důvody jsou především nízká mzda a naskytnutí lepší

pracovní nabídky. Negativum postihující majitele společnosti je pouze takové, že ho pozice zaměstnavatele občas stresuje.

Porovnání mezd

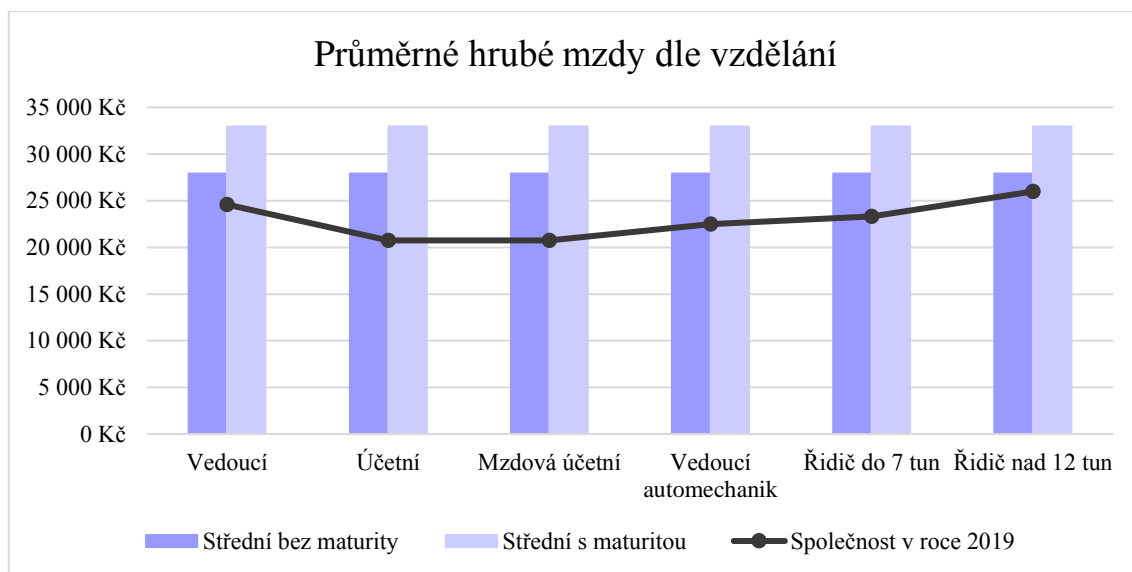
V následujícím grafu jsou znázorněny výše průměrných hrubých mezd na jednotlivých pracovních pozicích ve společnosti ABC s.r.o. v roce 2020. Přičemž jsou porovnávány s průměrnou hrubou mzdou za rok 2020 v České republice a Pardubickém kraji.



Graf 11: Průměrné hrubé mzdy společnosti porovnávané se mzdami v ČR a Pardubickém kraji

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (17) (42)

V dalším grafu je porovnávána výše průměrné hrubé mzdy na jednotlivých pracovních pozicích, avšak z roku 2019. Sloupce udávají výši průměrné hrubé mzdy dle dosaženého vzdělání v Pardubickém kraji. Přičemž u vzdělání jsou použity mzdy z roku 2019, které se vyskytují ve společnosti ABC s.r.o., tedy střední s výučním listem a maturitou.



Graf 12: Průměrné hrubé mzdy dle vzdělání

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (17) (43)

Dle CZ-ISCO jsou průměrné hrubé mzdy v Pardubickém kraji na jednotlivých pracovních pozicích zjištěny z roku 2019. V tabulce jsou tyto mzdy porovnávány se mzdami ve společnosti ABC s.r.o. a jsou mezi nimi zaznamenány rozdíly. Kladné rozdíly znamenají, že nabízená mzda společností je vyšší než dle CZ-ISCO, se záporným znaménkem jde o opak.

Tabulka 26: Porovnání průměrných hrubých mezd společnosti dle CZ-ISCO

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (17) (43) (44)

Pracovní pozice	Rok 2019	Rok 2020
Vedoucí pracovník	+30 Kč	+1280 Kč
Obě účetní	-3803 Kč	-2720 Kč
Vedoucí mechanik	-4500 Kč	-2833 Kč
Řidič (7 tun)	-1802 Kč	+4032 Kč
Řidič (12 tun)	+865 Kč	+2282 Kč

Dle změny plynoucí ze zdanění hrubých mezd v roce 2021 se čisté mzdy u všech pracovních pozic ve společnosti ABC s.r.o. změnilo do následující podoby. Jsou použity hrubé mzdy z roku 2020, které jsou zdaněné dle starého a nového způsobu.

Tabulka 27: Změna čistých mezd pracovníků společnosti ABC s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (17) (69)

Pracovní pozice	Hrubá mzda	ČM 2020	ČM 2021	Změna
Vedoucí	25 833 Kč	19 870 Kč	21 425 Kč	+ 1555 Kč
Obě účetní	21 833 Kč	17 105 Kč	18 465 Kč	+ 1360 Kč
Vedoucí mechanik	24 167 Kč	18 718 Kč	20 198 Kč	+ 1480 Kč
Řidič (7 tun)	29 167 Kč	22 163 Kč	23 898 Kč	+ 1735 Kč
Řidič (12 tun)	27 417 Kč	20 965 Kč	22 595 Kč	+ 1630 Kč

2.8 Vyvození klíčových závěrů plynoucích z analýzy současného stavu

Z analýzy současného stavu společnosti byla zjištěna tato pozitiva:

- Peněžní odměny ve společnosti se každým rokem zvyšují.
- Systém odměňování se jeví jako spravedlivý.
- Zaměstnanci jsou spokojeni s poskytovaným vzděláním (školením).
- Rozložení pracovní doby je uspokojivé.
- Výbava pracovního prostředí je dostatečná.
- Vztahy a spolupráce ve společnosti jsou přívětivé.
- Kvalita řízení společnosti a zpětná vazba od zaměstnavatele jsou obстойné.
- Lokalita společnosti je vyhovující.
- Vykonávaná práce zaměstnancům nepřináší velký stres.
- Zaměstnanci by byli ochotni doporučit toto zaměstnání svým známým.
- Majitel si cení velkého pracovního nasazení zaměstnanců.
- Společnost dlouhodobě spolupracuje s některými zákazníky.
- Dlouhodobý pracovní poměr některých pracovníků.
- Výsledek hospodaření je během let 2016–2019 kladný.
- Zahraniční i tuzemský trh, na kterých se společnost pohybuje, vzrostl.

Avšak byla zjištěna i negativa vyplývající z analýzy současného stavu:

- Ne všichni zaměstnanci dostávají příspěvek na penzijní a životní pojištění.
- Někteří zaměstnanci nejsou spokojeni s pracovním vytížením.
- Výsledek hospodaření v roce 2020 dosahuje záporných hodnot.

- Zaměstnanci dostávají nižší mzdu v porovnání s hrubými mzdami v ČR, Pardubickém kraji, dle vzdělání v Pardubickém kraji.
- Rozpětí hrubé mzdy v pracovní nabídce společnosti ABC s.r.o. na pozici řidiče nákladních silničních vozidel je nižší než u ostatních organizací v okolí 20 km.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato kapitola se zabývá návrhy, které by měly vést k větší spokojenosti zaměstnanců ve společnosti a také k vylepšení pracovní nabídky na pozici řidiče nákladních automobilů tuzemské dopravy, aby došlo k většímu zájmu o toto zaměstnání. Jednotlivé změny jsou ekonomicky vyčísleny a následně je sestaven harmonogram jejich postupného zavádění do systému společnosti.

3.1 Navržené změny v systému odměňování společnosti

V této části jsou vypsány jednotlivé návrhy, které by společnost mohla přijmout do systému odměňování a díky nim zvýšit její prosperitu a spokojenost zaměstnanců.

3.1.1 Úprava peněžních odměn

Zaměstnanci společnosti ABC s.r.o. by si přáli zvýšit svoji mzdu. Pokud zůstane výše průměrných hrubých mezd v roce 2021 stejná jako v roce předchozím, všichni zaměstnanci dosáhnou toho, že v čisté podobě bude jejich mzda o něco vyšší kvůli zrušení superhrubé mzdy. Čisté mzdy se v průměru zvýšily o 1 500 Kč všem současným pracovníkům.

Prémie

Aby u zaměstnanců došlo k ještě větší spokojenosti se mzdou, bude jim poskytována jednorázová prémie. Tato prémie by mohla také snížit nespokojenost zaměstnanců s pracovním vytížením, jelikož by mohli najít větší motivaci pracovat efektivněji a stíhat práci v požadovaném čase. Navíc tuto odměnu by mohli považovat za jistou pochvalu za dobře odvedenou práci.

Avšak tuto odměnu dostanou pouze tehdy, když dosáhnou mimořádných výsledků ve společnosti. Sám zaměstnavatel zhodnotí, zda zaměstnanec pracuje podle pokynů, s určitým pracovním nasazením a zvládá práci včas, zda komunikuje vstřícně se zákazníky atd. Toto zhodnocení se bude provádět u všech zaměstnanců dvakrát za měsíc, bude zaznamenáno do následující tabulky, ve které bude zaměstnavatel

vyplňovat pouze jméno, příjmení a datum, a poté pouze zakroužkuje příslušné číslo, přičemž č. 1 je považováno za nejlepší a č. 5 za nejhorší.

Tabulka 28: Formulář posuzující výkonnost zaměstnance

Zdroj: Vlastní zpracování

Jméno a příjmení: Datum:					
Množství vykonané práce za určitý čas	1	2	3	4	5
Kvalita provedené práce	1	2	3	4	5
Komunikace se zákazníky	1	2	3	4	5
Ochota spolupracovat s ostatními zaměstnanci	1	2	3	4	5
Ochota spolupracovat s nadřízenými	1	2	3	4	5
Dodržování pokynů od nadřízených	1	2	3	4	5
Pravidelná docházka	1	2	3	4	5
Dodržování pracovní doby	1	2	3	4	5
Ochota zlepšovat své pracovní nasazení	1	2	3	4	5
Bodů celkem:					

Tato mimořádná prémie bude poskytována jen těm zaměstnancům, kteří dosáhnou určitého výkonu v daný měsíc. Aby zaměstnanci tuto prémii získali, musí součet bodů ve dvou tabulkách dosahovat hodnot v rozmezí 18–30. Její výše bude 3 000 Kč měsíčně a bude započítána do hrubé mzdy. Existuje však ještě jedna podmínka pro získání jednorázové prémie, tuto prémii budou dostávat všichni zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují delší dobu než 1 rok.

Náborový příspěvek

Pro nové zaměstnance, kteří budou přijati do společnosti ABC s.r.o., může být motivací dosažení náborového příspěvku. Tento příspěvek bude poskytnut zaměstnanci ve výši 5 000 Kč, avšak až po 6 měsících působení v zaměstnání.

Příspěvek za doporučení nového zaměstnance

Příspěvek za doporučení bude poskytován zaměstnancům společnosti ABC s.r.o., kteří přivedli nového pracovníka do jejich kolektivu. Příspěvek bude vyplácen ve výši 5 000 Kč až tehdy, pokud nový pracovník bude alespoň 6 měsíců v zaměstnání.

3.1.2 Zaměstnanecké výhody

V první části jsou dosavadní zaměstnanecké benefity upravovány tak, aby mohly být poskytovány všem zaměstnancům. V části druhé jsou navrženy úplně nové benefity, o které pracovníci jeví zájem.

3.1.2.1 Úprava stávajících zaměstnaneckých benefitů

Příspěvek na penzijní připojištění

Ne všem zaměstnancům je poskytován příspěvek na penzijní připojištění. Vhodné by tedy bylo umožnit tento příspěvek všem pracovníkům. Návrhem je, že by zaměstnanci dostávali příspěvek v hodnotě 250 Kč měsíčně v případě, že by chtěli pobírat i příspěvek na životní pojištění. Pokud by měli zájem pouze o příspěvek na penzijní připojištění, byl by poskytován ve výši 500 Kč měsíčně.

Tento příspěvek by byl připisován, stejně jako u jistých pracovníků doposud, na účet zaměstnance, který by měl sjednaný u instituce penzijního připojištění. Náležel by všem zaměstnancům až po uplynutí zkušební doby.

Příspěvek na životní pojištění

Příspěvek na životní pojištění má v zaměstnání pouze 6 pracovníků. Zde je také úmyslem tento příspěvek rozšířit mezi všechny zaměstnance. Poté, co by uzavřeli smlouvu s pojišťovnou, byl by příspěvek zasílán na jejich účet.

Pracovníci by dostávali životní pojištění ve výši 500 Kč měsíčně. V případě, že by měli dohodnuté i penzijní připojištění, obdrželi by jej pouze v měsíční výši 250 Kč. I u tohoto příspěvku platí, že bude náležet všem pracovníkům až po odpracování zkušební doby.

3.1.2.2 Návrh nových zaměstnaneckých benefitů

Sportovní a kulturní vyžití

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že si šest pracovníků přeje dostávat zaměstnanecký benefit, kterým je sportovní a kulturní vyžití. Pokud bude zaměstnavatel tyto benefity poskytovat, musí brát v potaz, že u nepeněžního příspěvku je příjem daňově

neuznatelným nákladem, který bude uhrazen ziskem po zdanění nebo jako nedaňový náklad. (70)

Tento zaměstnanecký benefit by byl poskytován každému pracovníkovi jednou za měsíc ve formě poukázek v hodnotě 200 Kč. Na konci každého roku by měli zaměstnanci na výběr, jaké poukázky chtějí nadcházející rok dostávat, zda na aktivity kulturní, sportovní či obojí. Pokud by se jednalo o kulturu, dostávali by poukázky do Pardubického divadla na jakékoliv divadelní představení. U sportovního vyžití by byla zaměstnancům poskytnuta permanentka do krytého bazénu a wellness v Chrudimi. Ve městě, ve kterém sídlí společnost ABC s.r.o., by měli navíc možnost navštěvovat tenisové kurty a v zimě ledovou plochu. Poukázky či permanentky by měly platnost celý rok a náležely by všem zaměstnancům hned při nástupu do zaměstnání.

Firemní notebook

Firemní notebook je důležitý především pro všechny pracovníky v kanceláři. Zejména na home office by jim mohl být nejvíce platný. V kanceláři je poskytnut firemní notebook pouze vedoucímu pracovníkovi, avšak účetní a mzdová účetní ho nemají.

Koupil by se tedy pro každou účetní notebook, jeho cena by činila 10 000–15 000 Kč. Do notebooků by byly nainstalovány příslušné programy, které společnost využívá a jsou potřebné pro vykonávání práce.

3.1.3 Úprava nabídky práce na pozici řidiče nákladních automobilů

Společnost už delší dobu hledá alespoň jednoho řidiče tuzemské dopravy. V následující tabulce jsou požadavky na tuto pozici poupraveny a jsou doplněny některé důležité informace.

Tabulka 29: Vylepšená pracovní nabídka na pozici řidiče nákladního automobilu
Zdroj: Vlastní zpracování dle: (47)

Pracovní nabídka: Řidič nákladních automobilů, tahačů a speciálních vozidel (8332) ŘIDIČ TUZEMSKÉ DOPRAVY ve společnosti ABC s.r.o., okres Chrudim	
Požadavky	Nabídka společnosti ABC s.r.o.
Mzdové rozpětí	28 000–35 000 Kč
Pracovněprávní vztah	plný úvazek, doba neurčitá
Směnnost	jednosměnný provoz
Počet hodin týdně	40 hodin
Délka dovolené	4 týdny
Minimální stupeň vzdělání	základní + střední v oboru
Požadované dovednosti	ŘP skupiny B, C, CE
Vhodnost zaměstnání pro	zdravé osoby
Zaměstnanecké výhody	<ul style="list-style-type: none"> - příspěvek na penzijní připojištění, - příspěvek na životní pojištění, - stravenky, - firemní mobilní telefon, - individuální přístup, rodinné jednání
Dodatky ke mzdě	<ul style="list-style-type: none"> - ½ roční odměny, - prémie už po odpracování 1 roku, - náborový příspěvek, - zákonné příplatky

Ke změnám došlo především u mzdového rozpětí, při kterém byla nabízená hrubá mzda zvýšena, aby se dorovnala nabídkám mezd jiných společností. Dále byly doplněny počty odpracovaných hodin týdně, délka dovolené a pro koho je vhodné toto zaměstnání. Zaměstnanecké výhody a dodatky ke mzdě byly blíže specifikovány, jelikož by mohly uchazeče při četbě nabídky více upoutat.

3.2 Reálně vynaložené náklady navrhovaných změn

V této části dochází k propočtům peněžních částek, které jsou vynaloženy na jednotlivé navržené změny ve společnosti.

3.2.1 Náklady navržených změn

Jednorázové prémie ve výši 3 000 Kč měsíčně jsou počítány na jednoho zaměstnance, přičemž se předpokládá, že budou poskytnuty maximálně třikrát ročně. Co se týká zdanění, jednorázové prémie jsou daňově uznatelné, zaměstnavatel musí odvádět pojistné 33,8 %. (71)

Náborový příspěvek bude ve výši 5 000 Kč poskytnut novému zaměstnanci. Zaměstnavatel z tohoto daňově uznatelného nákladu bude odvádět pojistné ve výši 33,8 %. (71)

Příspěvek za doporučení nového zaměstnance bude vyplácen tomu zaměstnanci, který doporučí nového pracovníka na pozici řidiče nákladního silničního vozidla. Jeho výše bude 5 000 Kč a opět je z něj odváděno pojistné 33,8 %, přičemž je daňově uznatelným nákladem. (71)

U **příspěvku na penzijní připojištění** se bude brát v úvahu, že všichni zaměstnanci jej dostanou ve výši 250 Kč měsíčně. Tento daňově uznatelný náklad nebude brát v potaz odvody za zaměstnance. (70)

U **příspěvku na životní pojištění** to bude úplně stejné jako u penzijního připojištění, tedy 250 Kč měsíčně na jednoho zaměstnance, přičemž u tohoto daňově uznatelného nákladu se odvody také započítávat nebudou. (70)

Na **sportovní a kulturní vyžití** vychází poukázka na 200 Kč měsíčně na jednoho zaměstnance. Tyto náležitosti jsou daňově neuznatelným nákladem a neodvádí se z nich sociální ani zdravotní pojištění. (70)

Firemní notebooky budou poskytnuty dva v ceně 13 000 Kč za jeden kus. Zde opět platí, že jsou daňově uznatelným nákladem. (72)

Na **nové pracovní místo** bude přibrán jeden uchazeč, přičemž jeho průměrná hrubá mzda bude 30 000 Kč. Také u mzdy nového pracovníka nesmí být opomenuto pojistné hrazené zaměstnavatelem, tedy 33,8 %. (71)

Tabulka 30: Vyčíslení nákladů na návrhy na celý rok 2021

Zdroj: Vlastní zpracování

Návrhy	Roční náklady
Jednorázové prémie	156 546 Kč
Náborový příspěvek	6 690 Kč
Příspěvek za doporučení	6 690 Kč
Příspěvek na penzijní připojištění	42 000 Kč
Příspěvek na životní pojištění	42 000 Kč
Sportovní a kulturní vyžití	33 600 Kč
Firemní notebook	26 000 Kč
Nové pracovní místo	481 680 Kč
Celkem	795 206 Kč

3.2.2 Předpokládaný dopad na výsledek hospodaření

Aby se společnost nedostala do ztráty či různých jiných nevýhod, zde jsou určité predikce spojené s jednotlivými návrhy.

- **Jednorázová prémie** je brána jako nový náklad, který bude společnost provázet i další roky. Bude mít takový vliv, že sníží výsledek hospodaření.
- **Náborový příspěvek a příspěvek za doporučení** také sníží výsledek hospodaření.
- Kvůli **příspěvkům na penzijní připojištění a životní pojištění** dojde opět ke snížení výsledku hospodaření.
- **Sportovní a kulturní vyžití**, obdobně jako u předchozích, sníží výsledek hospodaření.
- **Firemní notebooky** jsou pouze náklady jednorázového charakteru. Také v tomto případě dochází ke snížení výsledku hospodaření.

- U **nového pracovního místa** se předpokládá, že náklady s ním spojené budou nižší než vytvořené výnosy. Tyto výnosy budou získávány za transport zboží a materiálu k zákazníkovi. V tomto případě se výsledek hospodaření zvýší.

3.2.3 Předpokládané náklady na systém odměňování za celý rok 2021

V této tabulce jsou vypsány jednotlivé náklady na systém odměňování. Jsou zde vyčísleny všechny nové návrhy a změny výši nadále poskytovaných nákladů. Tento předpoklad je za celý rok 2021.

Tabulka 31: Predikce nákladů na celý rok 2021

Zdroj: Vlastní zpracování

Typ nákladu	Výše nákladů za celý rok
Mzdy celkem	4 580 240 Kč
Odměny	140 000 Kč
SZP (33,8 %)	1 526 841 Kč
Prémie	156 546 Kč
Náborový příspěvek	6 690 Kč
Příspěvek za doporučení	6 690 Kč
Školení	16 800 Kč
Sportovní a kulturní vyžití	33 600 Kč
Stravenky	86 400 Kč
Příspěvek na penzijní připojištění	41 250 Kč
Příspěvek na životní pojištění	41 250 Kč
Firemní mobilní telefon	3 790 Kč
Firemní notebook	26 000 Kč
Celkem	6 666 097 Kč

V nákladech se za rok 2021 díky přijetí nového pracovníka zvýšila suma celkových mezd o hrubou roční mzdu tohoto pracovníka, která představuje částku 360 tisíc Kč. Mzdy na pracovníky jsou plánovány ve stejné výši jako v roce 2020, na brigádníky je vyhrazeno cca 114 tisíc Kč. Dále se zvýšily odměny poskytované za ½ roku, u kterých je počítáno s 10 000 Kč za rok na jednoho zaměstnance. Z těchto položek je vypočítáno sociální a zdravotní pojištění, které hradí zaměstnavatel ve výši 33,8 %. Prémie ve výši 3 000 Kč

měsíčně jsou poskytovány 13 stálým zaměstnancům. Náborový příspěvek a příspěvek za doporučení představují s pojistným dvakrát 6 690 Kč.

Na školení je vyhrazeno 1 200 Kč na jednoho pracovníka ročně a na sportovní a kulturní vyžití 200 Kč měsíčně také na jednoho pracovníka. Stravenky dostávají každý den pouze pracovníci kanceláře a dílny, řidiči odebírají stravné. Penzijní připojištění je ve výši 250 Kč měsíčně a životní pojištění je také 250 Kč měsíčně, avšak nový pracovník tyto příspěvky dostává až po 3 měsících v zaměstnání. Posledními náklady za rok 2021 je nákup jednoho mobilního telefonu pro nového zaměstnance a dvou firemních notebooků pro obě účetní.

Celoroční náklady na systém odměňování by se podle predikce v roce 2021 zvýšily o 723 564 Kč oproti roku 2020. Jejich růst je způsoben především přijetím nového zaměstnance. Společnost by toto zvýšení nákladů mohla ustát, jelikož by se zvýšily i výnosy získané činností nového zaměstnance, díky kterému by společnost dokázala přepravit zakázky rychleji a ve větším počtu.

3.3 Harmonogram zavádění návrhů ve společnosti

V následující tabulce jsou chronologicky vypsány činnosti a jejich termíny, které budou postupně ve společnosti ABC s.r.o. zaváděny.

Tabulka 32: Harmonogram zavádění návrhů ve společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

Datum	Činnost	Zodpovědná osoba
4. 6. 2021	Pořádání porady, na které budou pracovníci seznámeni s budoucími změnami a novinkami.	Majitel společnosti
7.–11. 6. 2021	Úprava nabídky práce na pozici řidiče nákladních automobilů na jednotlivých webových stránkách.	Mzdová účetní
od 1. 7. 2021	Zavedení jednorázových prémie.	Majitel společnosti
od 1. 7. 2021	Zavedení příspěvku za doporučení nového zaměstnance.	Majitel společnosti
od 1. 7. 2021	Zavedení náborového příspěvku.	Majitel společnosti
9.–13. 8. 2021	Výběr a nákup dvou firemních notebooků.	Vedoucí pracovník
9.–20. 8. 2021	Zaměstnanci mají možnost výběru poukázek či permanentek na sportovní a kulturní vyžití na zbývající část roku.	Účetní
od 1. 9. 2021	Zavedení a poskytování poukázek či permanentek na sportovní a kulturní vyžití.	Účetní
13. 9. 2021	Uzavření nových smluv s institucemi penzijního a životního pojištění.	Účetní
21.–30. 9. 2021	Výběrové řízení na pozici řidiče nákladního automobilu tuzemské dopravy a výběr jednoho uchazeče.	Mzdová účetní
od 1. 10. 2021	Poskytování nových příspěvků penzijního a životního pojištění.	Účetní
1. 11. 2021	Nástup nového pracovníka na post řidiče nákladního automobilu.	Mzdová účetní

Předpokládaná výše nákladů dle harmonogramu zavádění za rok 2021

V následující tabulce jsou vyčísleny náklady na systém odměňování dle harmonogramu zavádění jednotlivých změn v roce 2021.

Tabulka 33: Výše nákladů dle zavedeného harmonogramu v roce 2021

Zdroj: Vlastní zpracování

Typ nákladu	Výše nákladů dle harmonogramu
Mzdy celkem	4 280 240 Kč
Odměny	130 000 Kč
SZP (33,8 %)	1 425 441 Kč
Prémie	156 546 Kč
Školení	16 800 Kč
Sportovní a kulturní vyžití	10 800 Kč
Stravenky	86 400 Kč
Příspěvek na penzijní připojištění	30 000 Kč
Příspěvek na životní pojištění	36 750 Kč
Firemní mobilní telefon	3 790 Kč
Firemní notebook	26 000 Kč
Celkem	6 202 767 Kč

U nákladů na celkové mzdy se počítá s hrubou mzdou nového pracovníka až od listopadu 2021. Odměny poskytované za ½ roku jsou rozpočítány pouze mezi 13 zaměstnanců, jelikož nový pracovník je ve zkušební době, tudíž nemá nárok na tuto odměnu. Pojistné hrazené zaměstnavatelem je dle mezd a odměn propočítáno. Prémie ke mzdě budou poskytnuty také 13 pracovníkům maximálně třikrát do konce roku 2021.

Školení je poskytnuto všem pracovníkům. Poukázky na sportovní a kulturní vyžití začnou zaměstnanci dostávat od měsíce září, nový zaměstnanec od listopadu, tedy v termínu nástupu do zaměstnání. Stravenky dostávají stále ti samí pracovníci. Příspěvky na penzijní a životní pojištění jsou poskytovány všem zaměstnancům v nové verzi až od října 2021, do té doby by byly zasílány jen některým pracovníkům. Mobilní telefon dostane nový pracovník hned při nástupu do práce. Firemní notebooky především na home office budou zakoupeny v měsíci srpnu.

Odhadovaný výsledek hospodaření po zavedení nových návrhů

V tabulce jsou zaznamenány jisté změny výnosů, nákladů, ale především změny výsledku hospodaření po zavedení návrhů dle harmonogramu v roce 2021.

Tabulka 34: Odhad výsledku hospodaření dle zavedeného harmonogramu v roce 2021

Zdroj: Vlastní zpracování

Položky	2021
Výnosy celkem	21 635 179 Kč
Náklady celkem	21 475 475 Kč
VH za účetní období	159 704 Kč

Celkové výnosy jsou oproti předpokladu z roku 2021 zvýšeny o tržby, které přinese nový zaměstnanec. Tyto tržby bude vytvářet od nástupu do zaměstnání, tedy v průběhu dvou měsíců. Celkové náklady se zvýší o náklady spojené s novými návrhy na systém odměňování a dále o náklady spojené s vozidlem, které bude novému zaměstnanci poskytnuto a bude v tomto roce používáno 2 měsíce. Těmito náklady mohou být například pohonné hmoty, silniční daň, mýtné atd.

O tyto výnosy a náklady bude snížen výsledek hospodaření v porovnání s predikcí na rok 2021, a to z 292 000 Kč na 159 704 Kč. Tedy nový odhad výsledku hospodaření se po zavedení návrhů sníží, ale zůstane stále v kladných hodnotách.

ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce bylo navrhnout přijatelné změny v systému odměňování pro současné pracovníky, ale i pro společnost samotnou. Tyto změny měly vést ke stabilizaci zaměstnanců, odměny se měly nastavit tak, aby zaměstnanci více uspokojovaly. Také mělo dojít k vylepšení nabídky volného pracovního místa. Hlavní cíl byl zjišťován přes dílčí cíle, kterými byly teoretické poznatky, analýza systému odměňování ve společnosti a vliv vnitřních a vnějších faktorů na tuto společnost.

Díky analýze systému odměňování, vnitřním a vnějším vlivům byla zjištěna jistá pozitiva, ale i nedostatky. Slabinami společnosti jsou především neposkytování některých zaměstnaneckých výhod všem zaměstnancům, vyšší pracovní vytížení, udělování nižších hrubých mezd v porovnání s naší republikou, s krajem, ve kterém společnost působí a také dle vzdělání v kraji. Posledním větším nedostatkem je, že organizace nabízí i menší rozpětí hrubé mzdy v pracovní nabídce na pozici řidiče kamionu než jiné společnosti v nejbližším okolí.

Na tyto nedostatky bylo jistým způsobem reagováno. Byly sestaveny nové změny v peněžní odměně, ke které byly přidány prémie jednorázového charakteru, které by měly vést i k větší motivaci pracovníků. Dalšími změnami, které byly přidány do peněžní odměny, byly náborový příspěvek a příspěvek na doporučení nového zaměstnance. Úprava nastala také u zaměstnaneckých výhod. Byly navrženy přijatelnější změny u příspěvku na penzijní a životní pojištění, které už mohou pobírat všichni zaměstnanci. Naskytly se tu také nové zaměstnanecké benefity, kterými jsou poukázky na sportovní či kulturní vyžití, které jsou poskytovány všem pracovníkům a notebooky pro pracovnice v kanceláři. Poslední změnou, která byla navržena, je přehlednější a pro uchazeče zajímavější nabídka práce na pozici řidiče nákladních silničních vozidel.

Na výše uvedené návrhy jsou vypočítány náklady na rok 2021, jejich částka činí necelých 800 000 Kč za celý rok. Pro tyto návrhy je poskytnut harmonogram, který obsahuje všechny náležitosti potřebné pro jejich realizaci. Dle něj budou náklady na systém odměňování včetně nových návrhů představovat částku 6 203 000 Kč a výsledek hospodaření by mohl být ve výši 159 704 Kč.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) Vyučovací metody poznávací. *Jlord.sweb.cz* [online]. [cit. 2021-04-29]. Dostupné z: <http://jlord.sweb.cz/metody.htm>
- (2) PROCHÁZKA, Jakub. Rešerše. In: *Wiki.knihovna.cz* [online]. 2012 [cit. 2021-04-29]. Dostupné z: <https://wiki.knihovna.cz/index.php?title=Re%C5%A1er%C5%A1e>
- (3) ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- (4) KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
- (5) SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 4., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013. ISBN 978-80-7435-331-4.
- (6) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- (7) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- (8) MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky* [online]. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019 [cit. 2021-01-25]. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2034-5. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/uvod-do-podnikove-ekonomiky-6028/>
- (9) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- (10) Zaměstnavatel musí o odejmutí pohyblivé složky mzdy informovat předem. *Podnikatel.cz: největší server pro podnikatele v ČR* [online]. ©2007-2021 [cit.

- 2021-01-25]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/zamestnavatel-odejmuti-pohyblive-slozky-mzdy-informovat-predem/>
- (11) VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy* [online]. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012 [cit. 2021-01-25]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/podnikani-male-a-stredni-firmy-2136/>
 - (12) Veřejný rejstřík a Sbírka listin: Sbírka listin. *Justice.cz* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, ©2012-2015 [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=ABC&typ=PLATNY>
 - (13) MZDOVÁ ÚČETNÍ. *Informace o společnosti* [ústní sdělení]. ABC s.r.o. Pardubický kraj 29.9.2020.
 - (14) Definice malého a středního podnikatele: Jste malý nebo střední podnikatel?. In: *CzechInvest* [online]. © 1994–2021 [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-dotace/OPPI/Radce/Definice-maleho-a-stredniho-podnikatele>
 - (15) MAJITEL SPOLEČNOSTI. *Rozhovor s majitelem společnosti* [ústní sdělení]. ABC s.r.o. Pardubický kraj 29.9.2020.
 - (16) MZDOVÁ ÚČETNÍ. *Re: Dotaz na jednotlivé odměny* [e-mailová komunikace]. 10. 3. 2021 6:45 [cit. 2021-03-14].
 - (17) MZDOVÁ ÚČETNÍ. *Re: Dotaz na průměrné hrubé mzdy společnosti* [e-mailová komunikace]. 4. 3. 2021 9:22 [cit. 2021-03-14].
 - (18) MEČÍŘOVÁ, Lucie. 11 příplatků, na které můžete mít v práci nárok. In: *Finance.cz* [online]. [cit. 2021-03-14]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/525034-priplatky-za-praci/#p2>
 - (19) ŠIMEK, Martin. Co je BOZP? Definice, cíle, legislativa a principy. In: *Bozp.cz* [online]. 2015 [cit. 2021-04-02]. Dostupné z: <https://www.bozp.cz/aktuality/co-je-bozp/>

- (20) Školení řidičů ADR – noví, obnova. *De Krakurzy.cz* [online]. 2021 [cit. 2021-04-02]. Dostupné z: <https://www.dekrakurzy.cz/skoleni/ridici-adr>
- (21) Školení ADR: Česmad Bohemia. *Skoleni.prodopravce.cz* [online]. © 2000-2021 [cit. 2021-04-02]. Dostupné z: <https://skoleni.prodopravce.cz/adr-skoleni>
- (22) Pravidelné profesní školení řidičů 2020. In: *Autoskola-praha.info* [online]. 2020 [cit. 2021-04-02]. Dostupné z: https://www.autoskola-praha.info/clanek/pravidelne-profesni-skoleni-ridicu-2020_1
- (23) MZDOVÁ ÚČETNÍ. *Re: Dotaz na podrobnější informace o společnosti* [e-mailová komunikace]. 26. 3. 2021 6:19 [cit. 2021-03-31].
- (24) MZDOVÁ ÚČETNÍ. *Re: Dotaz na náklady na systém odměňování* [e-mailová komunikace]. 14. 4. 2021 8:39 [cit. 2021-04-14].
- (25) MZDOVÁ ÚČETNÍ. *Re: Informace o silniční motorové dopravě* [e-mailová komunikace]. 10. 3. 2021 6:45 [cit. 2021-03-21].
- (26) *Autodoprava ABC s.r.o.: vnitrostátní i mezinárodní přeprava* [online]. 2017 [cit. 2021-03-31]. Dostupné z: <http://www.ABC s.r.o.cz/>
- (27) FINANALYSIS. Bankrotní a bonitní modely pro zpracování finanční analýzy. In: *Finanalysis.cz* [online]. 2021 [cit. 2021-03-31]. Dostupné z: <https://www.finanalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html>
- (28) MZDOVÁ ÚČETNÍ. *Re: Dotaz na rozvahu a VZZ* [e-mailová komunikace]. 1. 4. 2021 10:38 [cit. 2021-04-01].
- (29) KURZY CZ. Zahraniční obchod - ČR 2021. In: *Kurzy.cz* [online]. 2021 [cit. 2021-03-27]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/zahranicni-obchod/>
- (30) ZACHOVÁ, Aneta. Infografika: Jaké jsou výhody a nevýhody členství ČR v EU?. In: *Euractiv.cz* [online]. 2020 [cit. 2021-03-28]. Dostupné z: <https://euractiv.cz/section/cr-v-evropske-unii/infographic/infografika-jake-jsou-vyhody-a-nevyhody-clenstvi-cr-v-eu/>

- (31) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Služby - 4. čtvrtletí 2020: Tržby ve službách v roce 2020 klesly o 11,7 %. In: ČSÚ [online]. [cit. 2021-05-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/crisluzby-4-ctvrtleti-2020>
- (32) MINISTERSTVO FINANCÍ. Makroekonomická predikce - leden 2021. In: *Ministerstvo financí ČR - mfcz.cz* [online]. 2021 [cit. 2021-03-27]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2021/makroekonomicka-predikce-leden-2021-40599>
- (33) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Česká republika v mezinárodním srovnání (vybrané údaje) - 2020. In: ČSÚ [online]. 2021 [cit. 2021-03-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/makroekonomika-aligdem8ba>
- (34) EVROPSKÝ PARLAMENT. Volný pohyb pracovníků. In: *Fakta a čísla o Evropské unii - europarl.europa.eu* [online]. 2020 [cit. 2021-03-28]. Dostupné z: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/cs/sheet/41/volny-pohyb-pracovniku>
- (35) Práce v zemích Evropské Unie. In: *Pracujvesvete.cz* [online]. 2019 [cit. 2021-05-05]. Dostupné z: <https://pracujvesvete.cz/prace-eu/>
- (36) YOUR EUROPE. Daně ze zahraničních příjmů. In: *Europa.eu* [online]. [cit. 2021-05-05]. Dostupné z: https://europa.eu/youreurope/citizens/work/taxes/income-taxes-abroad/index_cs.htm
- (37) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Počet obyvatel podle regionů soudržnosti, krajů a okresů. In: ČSÚ [online]. Praha, 2021 [cit. 2021-03-24]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&pvo=DEMD130062-1-4&sp=A&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_U~301_null_&pvokc=&katalog=30845&z=T
- (38) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Počet a věkové složení obyvatel k 31. 12. - vybrané území: Pardubický kraj. In: ČSÚ [online]. Praha, 2021 [cit. 2021-03-24]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=DEM02&z=T&f=TABULKA&filtr=G%7EF_M%7EF_Z%7EF_R

%7EF_P%7E_S%7E_U%7E301_null_&katalog=30845&str=v67&u=v67__VUZ
EMI__100__3093

- (39) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Počet a věkové složení obyvatel k 31. 12. - vybrané území: okres Chrudim. In: ČSÚ [online]. Praha, 2021 [cit. 2021-03-24]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=DEM02&z=T&f=TABULKA&filtr=G%7EF_M%7EF_Z%7EF_R%7EF_P%7E_S%7E_U%7E301_null_&katalog=30845&str=v68&u=v68__VUZEMI__101__40614
- (40) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Trh práce v ČR - časové řady - 1993-2019: Věk a vzdělání populace. In: ČSÚ [online]. Praha, 2020 [cit. 2021-03-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/101r-k-vek-a-vzdelani-populace-2wvzpeyb7h>
- (41) Trendy v oblasti lidského kapitálu 2020 v ČR i ve světě. In: *Deloitte.com* [online]. 2020 [cit. 2021-03-27]. Dostupné z: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/human-capital/hctrends_2020_cz.pdf
- (42) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Počet zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy. In: ČSÚ [online]. Praha, 2021 [cit. 2021-03-24]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&pvo=MZD01-A&z=T&f=TABULKA&sp=A&skupId=855&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_U~301_null_&katalog=30852&pvo=MZD01-A&evo=v208_!_MZD-LEG4_1
- (43) MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Regionální statistika ceny práce - Pardubický kraj. In: *Mpsv.cz* [online]. 2020 [cit. 2021-03-26]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/pardubicky-kraj>
- (44) NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. Mechanik nákladních vozidel a autobusů. In: *Nsp.cz* [online]. 2017 [cit. 2021-03-26]. Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace/mechanik-nakladnich-vozid>

- (45) MITTELBACHOVÁ, Kateřina. TOP 7: Nejoblíbenější zaměstnanecké benefity. In: *Vimvic.cz* [online]. [cit. 2021-05-05]. Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/clanek/top-7-nejoblibenejsi-zamestnanecke-benefity>
- (46) Covid-19 mění svět zaměstnaneckých benefitů, zájem roste o služební auta a sick days. In: *Feedit.cz* [online]. [cit. 2021-05-05]. Dostupné z: <https://feedit.cz/2020/07/02/covid-19-meni-svet-zamestnaneckych-benefitu-zajem-roste-o-sluzebni-auta-a-sick-days/>
- (47) ÚŘAD PRÁCE ČR. Hledání volných míst. *Uradprace.cz* [online]. © Úřad práce ČR [cit. 2021-03-30]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/web/cz/volna-mista-v-cr>
- (48) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let: Pardubický kraj. In: *ČSÚ* [online]. Praha, 2021 [cit. 2021-03-24]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-B&z=T&f=TABULKA&skupId=426&filtr=G%7EF_M%7EF_Z%7EF_R%7EF_P%7E_S%7E_U%7E301_null_&katalog=30853&pvo=ZAM01-B&str=v467&u=v413__VUZEMI__100__3093
- (49) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let: Pardubický kraj. In: *ČSÚ* [online]. Praha, 2021 [cit. 2021-03-24]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-D&z=T&f=TABULKA&skupId=426&filtr=G%7EF_M%7EF_Z%7EF_R%7EF_P%7E_S%7E_U%7E301_null_&katalog=30853&pvo=ZAM01-D&str=v467&u=v413__VUZEMI__100__3093
- (50) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Nové ukazatele nezaměstnanosti. In: *ČSÚ* [online]. 2014 [cit. 2021-03-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/fd002a259d>

- (51) MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Analýza poptávky po pracovní síle a nabídky pracovní síly. *Data.mpsv.cz* [online]. 2021 [cit. 2021-05-15]. Dostupné z: <https://data.mpsv.cz/web/data/vizualizace13>
- (52) ZÁKONY PRO LIDI. Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce. *Zakonyprolidi.cz* [online]. © 2010-2021 [cit. 2021-03-27]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>
- (53) ZÁKONY.CENTRUM.CZ. Pracovní doba dle zákoníku práce. In: *Zakony.centrum.cz* [online]. 2021 [cit. 2021-03-27]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/clanky/pracovni-doba-dle-zakoniku-prace>
- (54) ECOFLEET. AETR v kostce. In: *Ecofleet.cz* [online]. 2020 [cit. 2021-03-27]. Dostupné z: <https://ecofleet.cz/blog/2020/08/05/aetr-v-kostce/>
- (55) ŠPANVIRTOVÁ, Nikol a Aneta PRŮŠOVÁ. Stravenkový paušál - vítaná novinka roku 2021. In: *Epravo.cz* [online]. [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/stravenkovy-pausal-vitana-novinka-roku-2021-112555.html>
- (56) FINANCE.CZ. Náhrada mzdy a nemocenská 2021. In: *Finance.cz* [online]. 2021 [cit. 2021-03-28]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/dane-a-mzda/mzda/nemocenska-a-nahrada-mzdy/pruvodce-nahradou-mzdy-a-nemocenskou/>
- (57) MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Minimální mzda: Informace o minimální mzdě od 1. ledna 2021. In: *Mpsv.cz* [online]. 2020 [cit. 2021-03-27]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/minimalni-mzda>
- (58) POROVNEJ24.CZ. Zdravotní a sociální pojištění 2021. In: *Porovnej24.cz* [online]. 2021 [cit. 2021-03-28]. Dostupné z: <https://www.porovnej24.cz/clanky/zdravotni-a-socialni-pojisteni-2021>
- (59) HÁJKOVÁ, Gabriela. Daně a mzdy 2021: Jaká bude vaše výplata podle schválených pravidel?. In: *Mesec.cz* [online]. 2020 [cit. 2021-03-28]. Dostupné z:

<https://www.mesec.cz/clanky/dane-a-mzdy-2021-jaka-bude-vase-vyplata-podle-schvalenych-pravidel/>

- (60) FINANCE.CZ. Daň z příjmů právnických osob. In: *Finance.cz* [online]. 2021 [cit. 2021-03-28]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/dane-a-mzda/dane-z-prijmu/dan-z-prijmu-pravnickych-osob/>
- (61) MĚŠEC.CZ. Daň z příjmů fyzických osob 2021: kolik činí a koho se týká?. In: *Mesec.cz* [online]. 2021 [cit. 2021-03-28]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/danovy-portal/dan-z-prijmu/sazba-dane-z-prijmu-fyzickych-osob/>
- (62) BUREŠ, Michal. Zrušení superhrubé mzdy: výpočet a dopad na čistou mzdu: Jak se zrušení superhrubé mzdy projeví ve vaší čisté mzdě?. In: *Finance.cz* [online]. [cit. 2021-05-06]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/533638-zruseni-superhrube-mzdy/>
- (63) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Míra inflace v ČR v lednu 2021. In: *Krajská správa ČSÚ v Pardubicích - czso.cz* [online]. 2021 [cit. 2021-03-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/x/mira-inflace-v-cr-v-lednu-2021>
- (64) FINANCE.CZ. Evropské měny. *Finance.cz* [online]. 2021 [cit. 2021-05-16]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/makrodata-eu/kurzovni-listky/svetove-meny/evropa/>
- (65) KURZY CZ. EUR průměrné kurzy 2020, historie kurzů měn. In: *Kurzy.cz* [online]. © 2000-2021 [cit. 2021-05-06]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/EUR-euro/2020/>
- (66) KURZY CZ. EUR průměrné kurzy 2021, historie kurzů měn. In: *Kurzy.cz* [online]. © 2000-2021 [cit. 2021-05-06]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/EUR-euro/2021/>
- (67) KURZY CZ. PLN průměrné kurzy 2020, historie kurzů měn. In: *Kurzy.cz* [online]. © 2000-2021 [cit. 2021-05-06]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/PLN-polsky-zloty/2020/>

- (68) KURZY CZ. PLN průměrné kurzy 2021, historie kurzů měn. In: *Kurzy.cz* [online]. © 2000-2021 [cit. 2021-05-06]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/PLN-polsky-zloty/2021/>
- (69) Mzdová kalkulačka 2021: výpočet čisté mzdy. In: *Mesec.cz* [online]. 2021 [cit. 2021-05-09]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/kalkulacky/vypocet-ciste-mzdy/>
- (70) ÚČETNICTVNÍ KLEFER. ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY – Velký přehled benefitů a jaký mají dopad na daně, mzdy a odvody. In: *Ucetnictvi-klefer.cz* [online]. 2019 [cit. 2021-05-09]. Dostupné z: <https://ucetnictvi-klefer.cz/zamestnanecke-benefity-velky-prehled/>
- (71) KLÍMOVÁ, Růžena. Mzda a její zdanění. In: *Du.cz: Daně, účetnictví, právo, práce a mzdy pro profesionály* [online]. [cit. 2021-05-09]. Dostupné z: <https://www.du.cz/33/mzda-a-jeji-zdaneni-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4ErTPKxhI8f3qvfA4oAXzn4w/>
- (72) ŠINDELÁŘ, Michal. Drobný hmotný majetek. In: *Du.cz: Daně, účetnictví, právo, práce a mzdy pro profesionály* [online]. [cit. 2021-05-09]. Dostupné z: <https://www.du.cz/33/drobny-hmotny-majetek-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Er953WFdnsJDALcRd16QROU/>

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy	15
Obrázek 2: Složky celkové odměny	17
Obrázek 3: Organizační struktura společnosti	29

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka 1: Zastoupení pracovníků ve společnosti.....	30
Tabulka 2: Průměrný počet zaměstnanců	30
Tabulka 3: Vývoj průměrných hrubých mezd	33
Tabulka 4: Hodinové sazby u pomocných pracovníků.....	35
Tabulka 5: Výčet zaměstnaneckých výhod	36
Tabulka 6: Výše zaměstnaneckých výhod.....	36
Tabulka 7: Náklady na systém odměňování za rok 2020	41
Tabulka 8: Míra spokojenosti zaměstnanců ve společnosti.....	48
Tabulka 9: Hodnoty potřebné pro výpočet IN05	49
Tabulka 10: Výše výnosů, nákladů a výsledku hospodaření v jednotlivých letech	50
Tabulka 11: Procentuální změna reálného HDP během let ve vybraných státech	54
Tabulka 12: Vývoj počtu obyvatel.....	55
Tabulka 13: Věkové složení obyvatel a rozdělení dle pohlaví v Pardubickém kraji.....	56
Tabulka 14: Věkové složení obyvatel a rozdělení dle pohlaví v okrese Chrudim	57
Tabulka 15: Dosažené vzdělání obyvatel Pardubického kraje ve věku 15 let a více dle kódu ISCED	58
Tabulka 16: Vývoj průměrné hrubé mzdy v ČR a Pardubickém kraji	61
Tabulka 17: Průměrné hrubé mzdy dle dosaženého vzdělání v Pardubickém kraji	61
Tabulka 18: Průměrné hrubé mzdy v Pardubickém kraji dle CZ-ISCO.....	62
Tabulka 19: Nabídka práce na pozici 8332 dle CZ-ISCO v okolí společnosti ABC s.r.o.	64
Tabulka 20: Ekonomické postavení obyvatelstva v Pardubickém kraji	65
Tabulka 21: Zaměstnanost a nezaměstnanost v Pardubickém kraji	65
Tabulka 22: Nabídka a poptávka pracovních sil dle CZ-ISCO	66
Tabulka 23: Model celkové odměny společnosti	76
Tabulka 24: Dodatkové mzdové formy	76
Tabulka 25: Zaměstnanecké výhody	77
Tabulka 26: Porovnání průměrných hrubých mezd společnosti dle CZ-ISCO	79
Tabulka 27: Změna čistých mezd pracovníků společnosti ABC s.r.o.	80
Tabulka 28: Formulář posuzující výkonnost zaměstnance.....	83

Tabulka 29: Vylepšená pracovní nabídka na pozici řidiče nákladního automobilu	86
Tabulka 30: Vyčíslení nákladů na návrhy na celý rok 2021	88
Tabulka 31: Predikce nákladů na celý rok 2021	89
Tabulka 32: Harmonogram zavádění návrhů ve společnosti	91
Tabulka 33: Výše nákladů dle zavedeného harmonogramu v roce 2021	92
Tabulka 34: Odhad výsledku hospodaření dle zavedeného harmonogramu v roce 2021	93

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf 1: Vývoj průměrných hrubých mezd zaměstnaneckých pozic	34
Graf 2: Pohlaví zaměstnanců	45
Graf 3: Věková struktura zaměstnanců	46
Graf 4: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců	46
Graf 5: Délka pracovního poměru	47
Graf 6: Procentuální vývoj reálného HDP v ČR	53
Graf 7: Významnost trendů v ČR a zahraničí	60
Graf 8: Vývoj míry inflace v ČR	71
Graf 9: Měsíční vývoj kurzu eura dle ČNB	72
Graf 10: Měsíční vývoj kurzu polské měny dle ČNB	73
Graf 11: Průměrné hrubé mzdy společnosti porovnáváné se mzdami v ČR a Pardubickém kraji	78
Graf 12: Průměrné hrubé mzdy dle vzdělání	79

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I: Dotazník pro zaměstnance společnosti	I
Příloha II: Vyhodnocený dotazník pro zaměstnance ve slovní a grafické podobě	VII
Příloha III: Dotazník pro majitele společnosti	XVIII
Příloha IV: Vyhodnocený dotazník pro majitele společnosti ve slovní podobě	XXI

Příloha I: Dotazník pro zaměstnance společnosti

1. Pohlaví

- Muž
- Žena

2. Věk

- do 30 let
- 31–40 let
- 41–50 let
- 51–60 let
- 61–70 let
- 71–80 let

3. Nejvyšší dosažené vzdělání

- Základní vzdělání
- Střední vzdělání s výučním listem
- Střední vzdělání s maturitní zkouškou
- Vyšší odborné vzdělání
- Vysokoškolské vzdělání

4. Délka pracovního poměru ve společnosti

- 0–4 roky
- 5–10 let
- 11–15 let
- 16–20 let
- 21–25 let
- 25 a více let

5. Jste spokojen/a s výší mzdy?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

6. Pokud jste zaškrtnl/a v otázce č. 5 „spíše NE“ či „určitě NE“, co byste chtěl/a změnit?

- Vyplňte:

7. Zkuste porovnat Vaši mzdu stejné profese ve společnosti, ve které pracujete, s konkurencemi v blízkém okolí.

Moje mzda je:

- dost vyšší
- trochu vyšší
- téměř stejná
- trochu nižší
- dost nižší

8. Jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami, které dostáváte?

Benefit	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
Příspěvek na penzijní připojištění				
Příspěvek na životní pojištění				
Stravenky				
Mobilní telefon				

9. Jaké jiné pro Vás důležité benefity byste ve společnosti uvítal/a? (můžete zaškrtnout více odpovědí)

- Úhrada jazykových vzdělávacích kurzů
- Pracovní oděv
- Úhrada dopravy do zaměstnání
- Modernizace pracovního místa
- Firemní vůz
- Firemní notebook
- Sportovní a kulturní vyžití
- Jiné:

10. Myslíte si, že je odměňování zaměstnanců ve společnosti spravedlivé?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

11. Pokud máte možnost navštěvovat školení či kurzy, získáváte díky nim potřebné informace pro Vaši pracovní pozici?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

12. Vyhovuje Vám Vaše pracovní vytížení?

- Určitě ano
- Ano, ale snesl/a bych i více pracovních úkolů
- Ne, chtěl/a bych pracovat méně, jelikož svou práci nestíhám plnit v požadovaném čase
- Určitě ne

13. Jste spokojen/a s rozložením denní pracovní doby?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

14. Naplňuje Vás práce, kterou ve společnosti vykonáváte?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

15. Pokud pracujete v kanceláři, máte možnost využívat i home office?

- Ano
- Ne
- Nepracuji v kanceláři

16. Je pro Vás pracovní prostředí, ve kterém pracujete, dostatečně vybavené (kancelář, dílna, motorové vozidlo a další)?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

17. Jste spokojen/a s kvalitou řízení společnosti?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

18. Jste spokojen/a s jednáním nadřízených s podřízenými?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

19. Poskytuje Vám nadřízený zpětnou vazbu?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

20. Dostáváte pochvalu (uznání) za dobře odvedenou práci od Vašich nadřízených?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

21. Pokud jdete pro radu k jinému spolupracovníkovi, poskytne Vám pomoc?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

22. Jsou vztahy mezi spolupracovníky dobré, v lepším případě přátelské?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

23. Jste s lokalitou společnosti spokojen/a?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

24. Je pro Vás dopravit se do práce jednoduché?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

25. Jakou vzdálenost musíte od domu absolvovat, abyste se dostal/a na své pracovní místo?

- 0–5 km
- 6–10 km
- 11–15 km
- 16–20 km
- 21–25 km
- 26–30 km
- 30–35 km
- 35 km a více

26. Stresuje Vás často práce, kterou musíte vykonávat?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

27. Existuje něco, co je podle Vás na společnosti výjimečné nebo čeho si ceníte?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

28. Pokud odpovíte v otázce č. 28 „spíše ANO“ či „určitě ANO“, co do výjimečnosti zařazujete?

- Vyplňte:

29. Pokud by Váš známý hledal novou práci, doporučil/a byste mu tuto společnost?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

30. Existuje nějaký důvod, kvůli kterému byste společnost opustil/a?

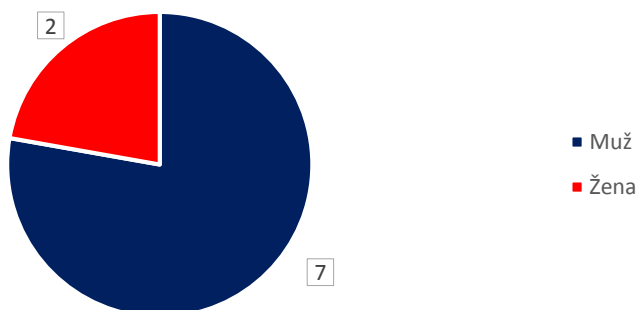
- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

31. Pokud odpovíte v otázce č. 31 „spíše ANO“ či „určitě ANO“, jaký důvod opuštění by to mohl být? (můžete zaškrtnout více odpovědí)

- Nízká mzda
- Málo zaměstnaneckých benefitů
- Naskytnutí lepší pracovní nabídky
- Velké pracovní vytížení
- Špatné vztahy ve společnosti
- Špatná lokace společnosti
- Jiné:

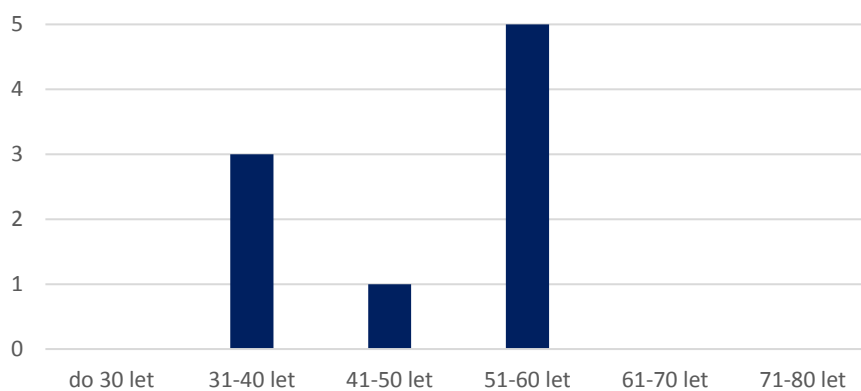
Příloha II: Vyhodnocený dotazník pro zaměstnance ve slovní a grafické podobě

1. Pohlaví



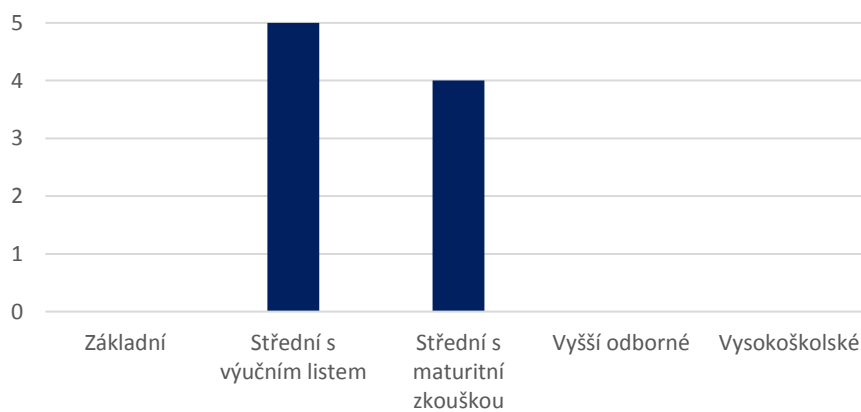
Graf I (Vlastní zpracování)

2. Věk



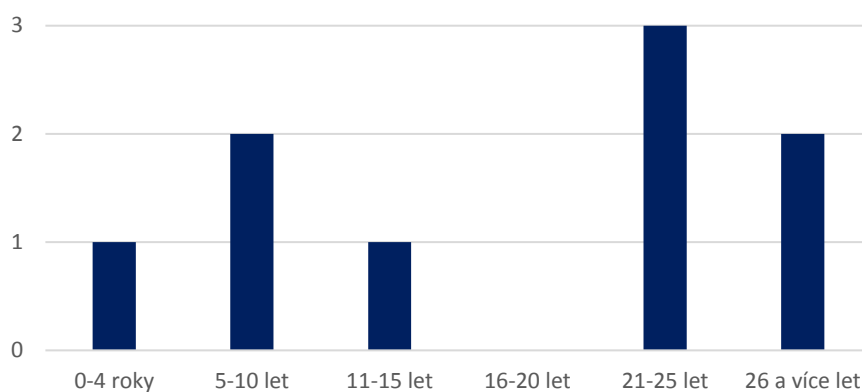
Graf II (Vlastní zpracování)

3. Nejvyšší dosažené vzdělání



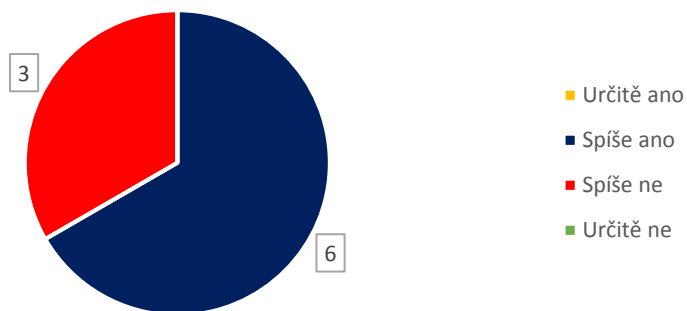
Graf III (Vlastní zpracování)

4. Délka pracovního poměru ve společnosti



Graf IV (Vlastní zpracování)

5. Jste spokojen/a s výší mzdy?



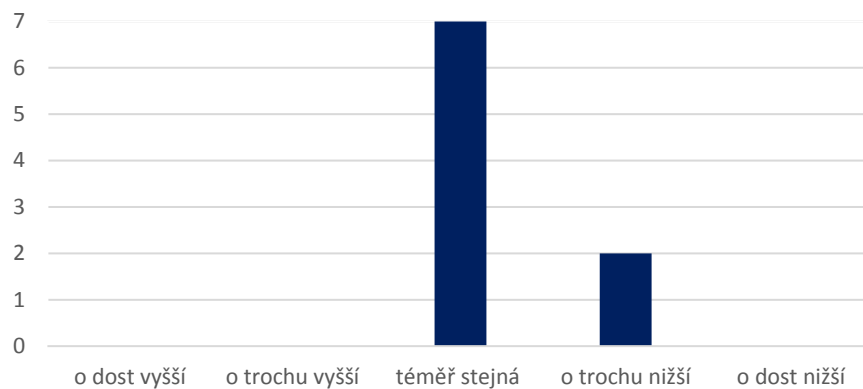
Graf V (Vlastní zpracování)

6. Pokud jste zaškrtl/a v otázce č. 5 „spíše NE“ či „určitě NE“, co byste chtěl/a změnit?

- Odpověď: mzdu navýšit.

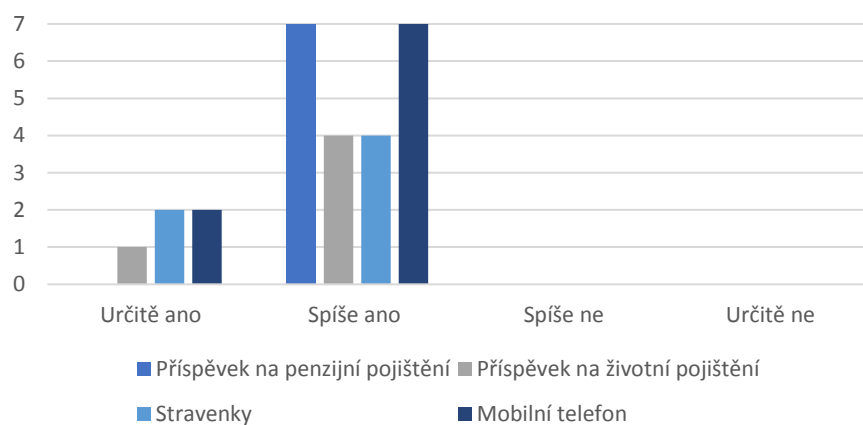
7. Zkuste porovnat Vaši mzdu stejné profese ve společnosti, ve které pracujete, s konkurencemi v blízkém okolí.

Moje mzda je:



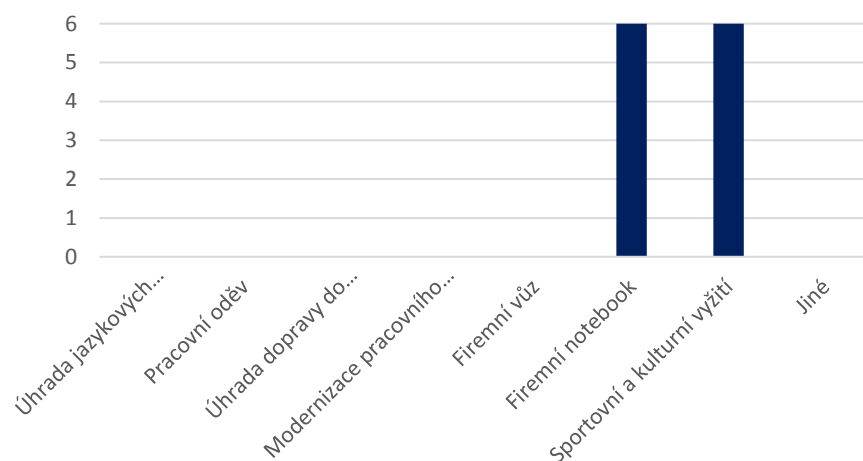
Graf VI (Vlastní zpracování)

8. Jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami, které dostáváte?



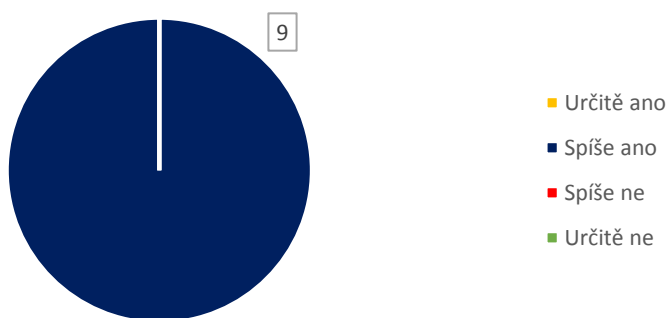
Graf VII (Vlastní zpracování)

9. Jaké jiné pro Vás důležité benefity byste ve společnosti uvítal/a? (můžete zaškrtnout více odpovědí)



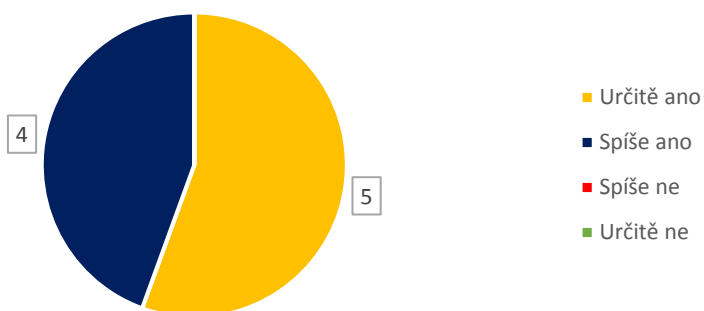
Graf VIII (Vlastní zpracování)

10. Myslíte si, že je odměňování zaměstnanců ve společnosti spravedlivé?



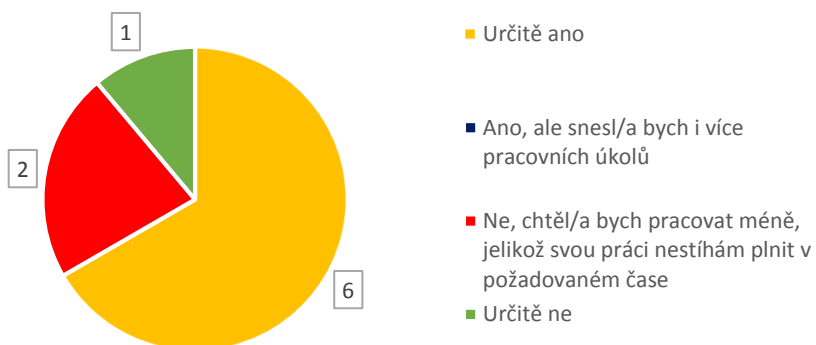
Graf IX (Vlastní zpracování)

11. Pokud máte možnost navštěvovat školení či kurzy, získáváte díky nim potřebné informace pro Vaši pracovní pozici?



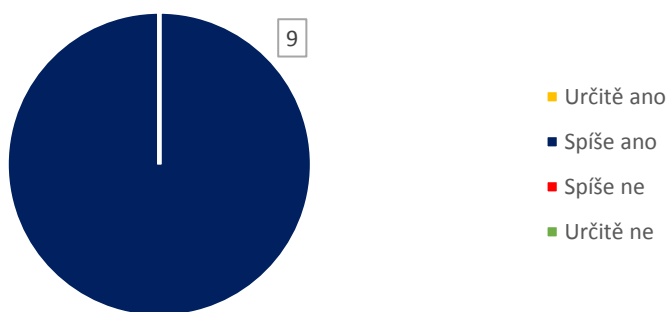
Graf X (Vlastní zpracování)

12. Vyhovuje Vám Vaše pracovní vytížení?



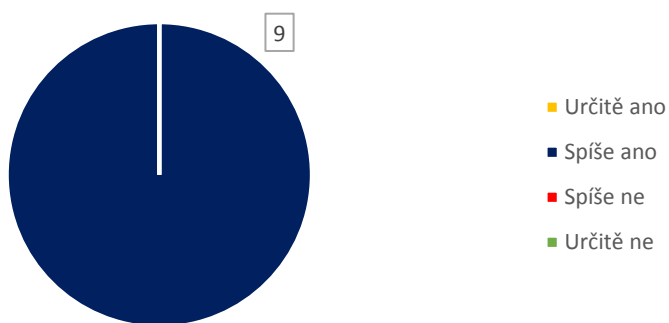
Graf XI (Vlastní zpracování)

13. Jste spokojen/a s rozložením denní pracovní doby?



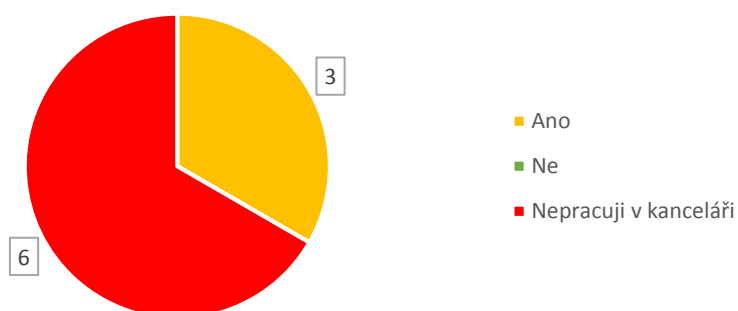
Graf XII (Vlastní zpracování)

14. Naplňuje Vás práce, kterou ve společnosti vykonáváte?



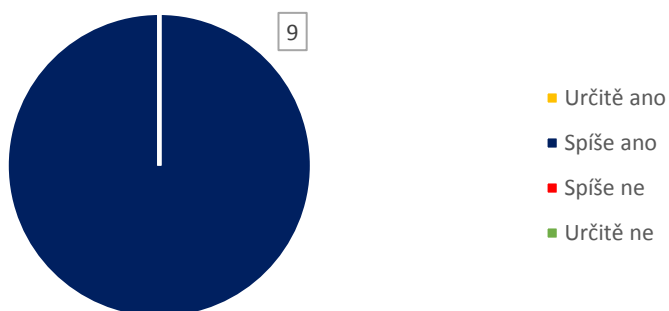
Graf XIII (Vlastní zpracování)

15. Pokud pracujete v kanceláři, máte možnost využívat i home office?



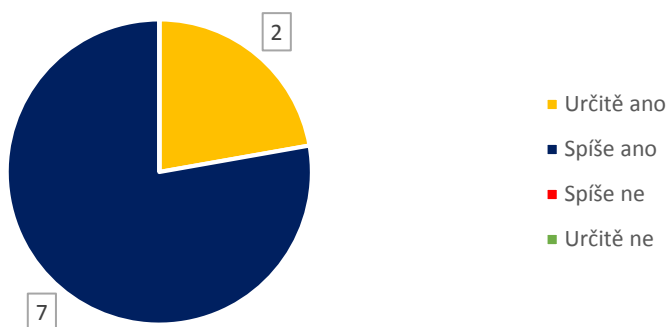
Graf XIV (Vlastní zpracování)

16. Je pro Vás pracovní prostředí, ve kterém pracujete, dostatečně vybavené (kancelář, dílna, motorové vozidlo a další)?



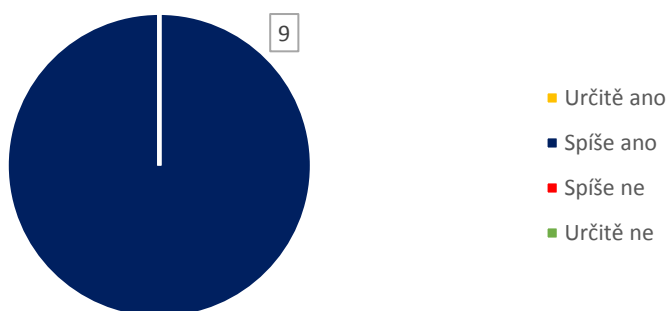
Graf XV (Vlastní zpracování)

17. Jste spokojen/a s kvalitou řízení společnosti?



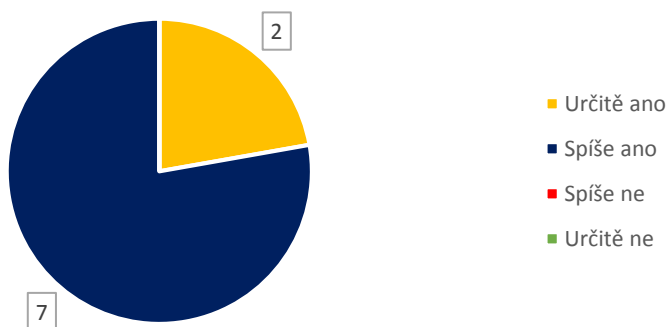
Graf XVI (Vlastní zpracování)

18. Jste spokojen/a s jednáním nadřízených s podřízenými?



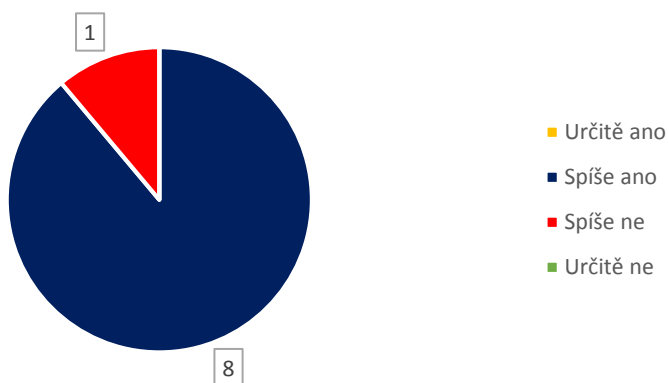
Graf XVII (Vlastní zpracování)

19. Poskytuje Vám nadřízený zpětnou vazbu?



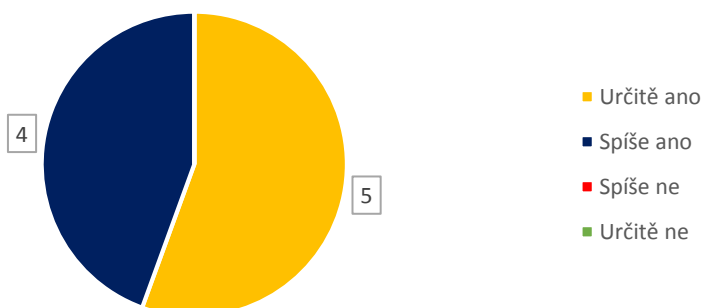
Graf XVIII (Vlastní zpracování)

20. Dostáváte pochvalu (uznání) za dobře odvedenou práci od Vašich nadřízených?



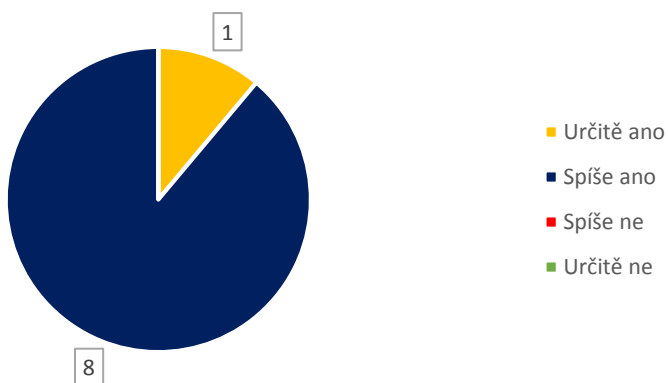
Graf XIX (Vlastní zpracování)

21. Pokud jdete pro radu k jinému spolupracovníkovi, poskytně Vám pomoc?



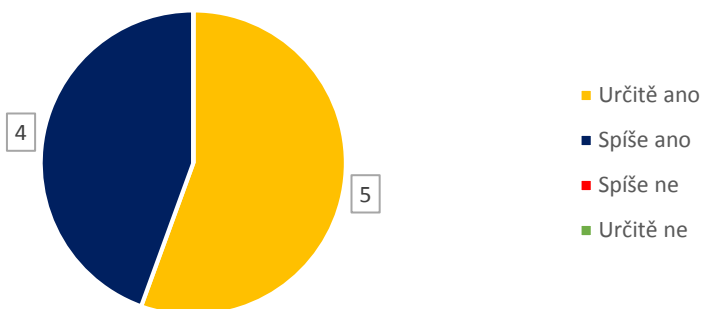
Graf XX (Vlastní zpracování)

22. Jsou vztahy mezi spolupracovníky dobré, v lepším případě přátelské?



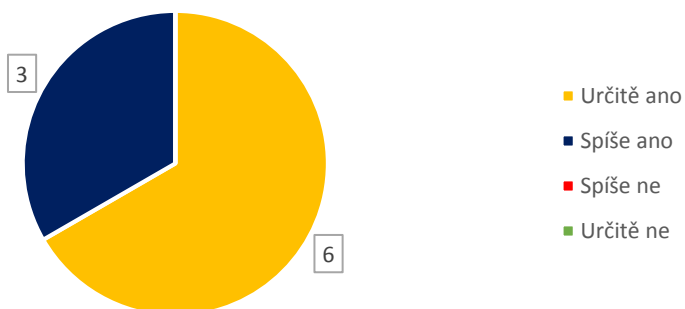
Graf XXI (Vlastní zpracování)

23. Jste s lokalitou společnosti spokojen/a?



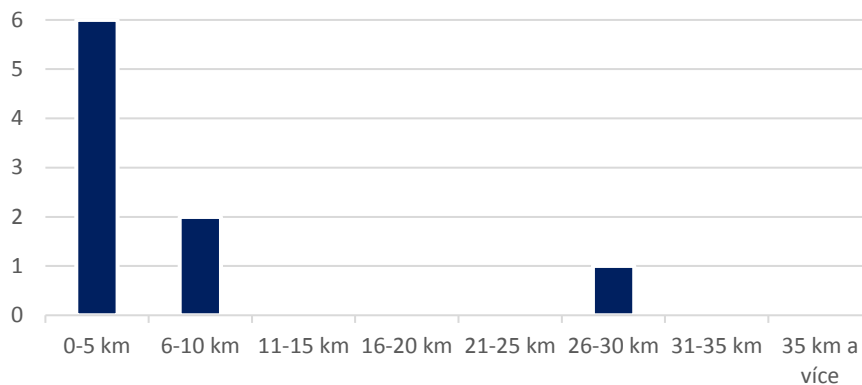
Graf XXII (Vlastní zpracování)

24. Je pro Vás dopravit se do práce jednoduché?



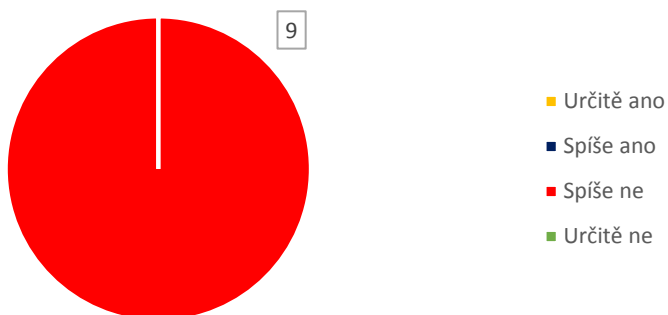
Graf XXIII (Vlastní zpracování)

25. Jakou vzdálenost musíte od domu absolvovat, abyste se dostal/a na své pracovní místo?



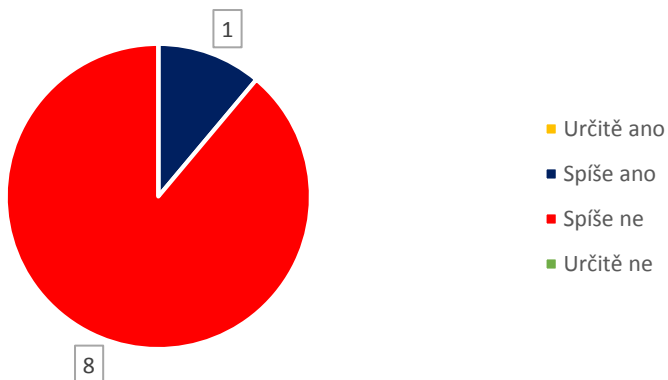
Graf XXIV (Vlastní zpracování)

26. Stresuje Vás často práce, kterou musíte vykonávat?



Graf XXV (Vlastní zpracování)

27. Existuje něco, co je podle Vás na společnosti výjimečné nebo čeho si ceníte?

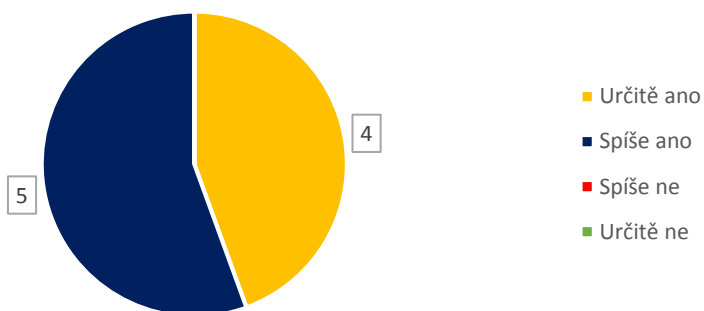


Graf XXVI (Vlastní zpracování)

28. Pokud odpovíte v otázce č. 28 „spíše ANO“ či „určitě ANO“, co do výjimečnosti zařazujete?

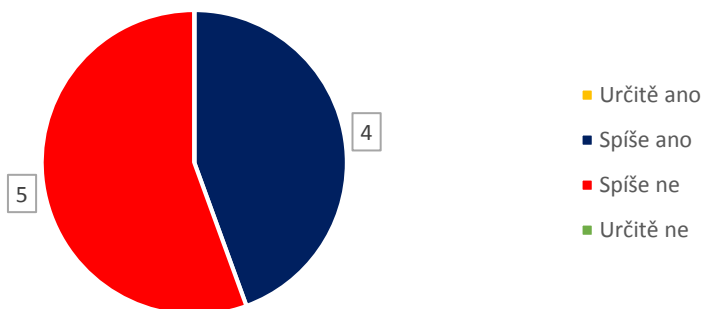
- Odpověď: chování majitele společnosti

29. Pokud by Váš známý hledal novou práci, doporučil/a byste mu tuto společnost?



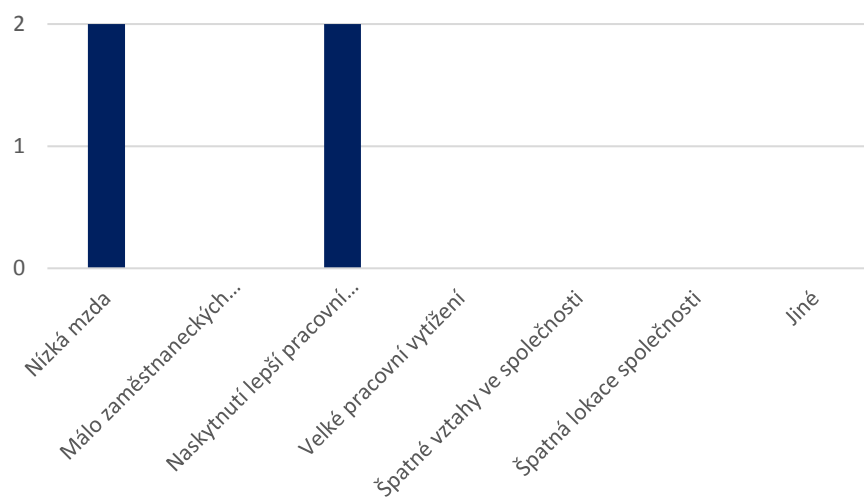
Graf XXVII (Vlastní zpracování)

30. Existuje nějaký důvod, kvůli kterému byste společnost opustil/a?



Graf XXVIII (Vlastní zpracování)

31. Pokud odpovíte v otázce č. 31 „spíše ANO“ či „určitě ANO“, jaký důvod opuštění by to mohl být?



Graf XXIX (Vlastní zpracování)

Příloha III: Dotazník pro majitele společnosti

1. Myslíte si, že nabízíte uspokojivé výše mezd v porovnání s konkurencemi stejného odvětví?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

2. Myslíte si, že jsou zaměstnanci spokojeni se zaměstnaneckými benefity, které dostávají?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

3. Pokud by se naskytla možnost, které další zaměstnanecké benefity byste zaměstnancům dopřál? (můžete zaškrtnout více odpovědí)

- Úhradu jazykových vzdělávacích kurzů
- Pracovní oděv
- Úhradu dopravy do zaměstnání
- Modernizaci pracovního místa
- Firemní vůz
- Firemní notebook
- Sportovní a kulturní vyžití
- Jiné:

4. Myslíte si, že školení, která zaměstnanci pravidelně navštěvují, jim dodávají potřebné informace?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

5. Jsou zaměstnanci dostatečně motivováni k výkonu práce?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

6. Myslíte si, že jsou zaměstnanci spokojeni s pracovním prostředím, ve kterém pracují (kancelář, dílna, motorové vozidlo a další)?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

7. Provádíte kontroly zaměstnanců (kontrola jejich pracovní činnosti atd.)?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

8. Poskytujete zaměstnancům zpětnou vazbu?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

9. Jednají s Vámi podřízení slušným způsobem?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

10. Máte dobré vztahy se svými podřízenými?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

11. Jste spokojen s pracovním nasazením zaměstnanců na jednotlivých pracovních pozicích?

Pozice	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
Vedoucí				
Účetní				
Automechanici				
Řidiči (do 7 tun)				
Řidiči (nad 12 tun)				
Brigádníci				

12. Myslíte si, že je lokalita Vaší společnosti dobrá?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

13. Stresuje Vás pozice majitele společnosti?

- Často
- Občas
- Málo kdy
- Nikdy

14. Existuje něco, co je podle Vás na společnosti výjimečné, nebo čeho si ceníte?

- Vyplňte:

15. Existuje nějaký důvod, kvůli kterému mohou zaměstnanci společnost opustit?

- Vyplňte:

Příloha IV: Vyhodnocený dotazník pro majitele společnosti ve slovní podobě

- 1. Myslíte si, že nabízíte uspokojivé výše mezd v porovnání s konkurencemi stejného odvětví?**
 - Odpověď: spíše ano.
- 2. Myslíte si, že jsou zaměstnanci spokojeni se zaměstnaneckými benefity, které dostávají?**
 - Odpověď: spíše ano.
- 3. Pokud by se naskytla možnost, které další zaměstnanecké benefity byste zaměstnancům dopřál?**
 - Odpověď: modernizace pracovního místa.
- 4. Myslíte si, že školení, která zaměstnanci pravidelně navštěvují, jim dodávají potřebné informace?**
 - Odpověď: určitě ano.
- 5. Jsou zaměstnanci dostatečně motivováni k výkonu práce?**
 - Odpověď: spíše ano.
- 6. Myslíte si, že jsou zaměstnanci spokojeni s pracovním prostředím, ve kterém pracují (kancelář, dílna, motorové vozidlo a další)?**
 - Odpověď: spíše ano.
- 7. Provádíte kontroly zaměstnanců (kontrola jejich pracovní činnosti atd.)?**
 - Odpověď: spíše ano.
- 8. Poskytujete zaměstnancům zpětnou vazbu?**
 - Odpověď: určitě ano.
- 9. Jednájí s Vámi podřízení slušným způsobem?**
 - Odpověď: určitě ano.
- 10. Máte dobré vztahy se svými podřízenými?**
 - Odpověď: určitě ano.

11. Jste spokojen s pracovním nasazením zaměstnanců na jednotlivých pracovních pozicích?

Pozice	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
Vedoucí	x			
Účetní	x			
Automechanici	x			
Řidiči (do 7 tun)	x			
Řidiči (nad 12 tun)	x			
Brigádníci	x			

12. Myslíte si, že je lokalita Vaší společnosti dobrá?

- Odpověď: spíše ano.

13. Stresuje Vás pozice majitele společnosti?

- Odpověď: občas.

14. Existuje něco, co je podle Vás na společnosti výjimečné, nebo čeho si ceníte?

- Odpověď: spolupráce se zaměstnanci.

15. Existuje nějaký důvod, kvůli kterému mohou zaměstnanci společnost opustit?

- Odpověď: ano, jejich svobodné rozhodnutí.